

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO

CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesis previa a la obtención del título de: LICENCIADA EN COMUNICACIÓN  
SOCIAL CON MENCIÓN PARA EL DESARROLLO Y GESTIÓN LOCAL

TEMA:  
DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EN LA  
ORGANIZACIÓN KALLARI PRODUCTORES DE CACAO Y CHOCOLATE

AUTORAS:  
MACAS PALACIOS ESTEFANÍA MISHEL  
TERÁN ENGELMANN ANDREA ESTEFANÍA

DIRECTOR:  
RODRIGO TORRES

Quito, junio del 2013

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotras autorizamos a la Universidad Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y de su reproducción sin fines de lucro.

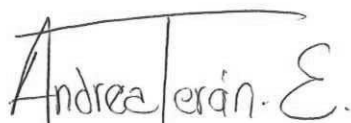
Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, junio del 2013

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mishel Macas', with a horizontal line extending from the end.

Macas Palacios Estefanía Mishel

C.I:172345501-8

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andrea Terán E.', with a horizontal line above the first part of the name.

Terán Engelmann Andrea Estefanía

C.I:171393083-0

## **AGRADECIMIENTO**

Se agradece a la Asociación Kallari y la nacionalidad kichwa, a las instituciones como la GTZ (Entidad Alemana de Cooperación Técnica Internacional para el Desarrollo Sostenible) y a CIESPAL (Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina) por la ayuda brindada para la realización de este trabajo, que sin duda será de gran utilidad para mejorar el posicionamiento e imagen corporativa de la asociación y mejorar su desarrollo a nivel organizativo y empresarial, enmarcado a las exigencias del mercado nacional e internacional.

## ÍNDICE

|  |          |
|--|----------|
| Introducción.....  | 1        |
| <br><b>CAPÍTULO I.....</b>   | <b>4</b> |
| <b>FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>              | <b>4</b> |
| <br>1.1 Teorías de la comunicación organizacional.....                 | 9        |
| 1.1.1 Teoría clásica.....  | 9        |
| 1.1.2 Teoría humanista.....  | 9        |
| 1.1.3 Teoría de sistemas.....  | 10       |
| 1.1.4 Teoría contingente.....  | 11       |
| <br>1.2 Comunicación institucional financiera y corporativa.....       | 12       |
| 1.2.1 Orígenes de la comunicación financiera.....                      | 12       |
| 1.2.2 Sujetos de comunicación institucional financiera.....            | 15       |
| 1.2.3 Relaciones comunicativas en el ámbito financiero.....            | 17       |
| 1.2.4 Función de la comunicación financiera en el contexto actual..... | 19       |
| <br>1.3 Comunicación interna.....                                      | 21       |
| 1.3.1 Aproximación al concepto.....                                    | 21       |
| 1.3.2 Cultura empresarial.....   | 23       |
| 1.3.3 Funciones de la comunicación interna.....                        | 24       |
| 1.3.4 Tipos de canales.....  | 26       |
| <br>1.4 Comunicación externa.....                                      | 32       |
| 1.4.1 Aproximación al concepto.....                                    | 32       |
| 1.4.2 Identidad corporativa.....                                       | 34       |
| 1.4.3 Imagen corporativa.....  | 35       |
| 1.4.4 Relaciones públicas.....   | 36       |
| 1.4.5 Publicidad.....  | 37       |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.4.6 Marketing 2.0.....   | 38        |
| 1.4.6.1 La marca.....  | 40        |
| 1.5 Gestión, organización y comunicación.....  | 43        |
| 1.5.1 Plan estratégico de comunicación integral.....   | 43        |
| 1.5.2 Mejoramiento de la organización-comunicación para el cambio.....   | 46        |
| 1.5.2.1 Elaborar una estrategia de comunicación organizacional.....  | 46        |
| 1.5.2.2 Planes de acción.....  | 47        |
| 1.5.2.3 Hacia acciones combinadas de organización y comunicación.....  | 47        |
| 1.5.3 Estructura del plan estratégico de comunicación integral.....  | 49        |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>  | <b>51</b> |
| Introducción.....  | 51        |
| <b>ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE<br/>PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS PECUARIOS Y PISCÍCOLAS DEL<br/>NAPO KALLARI.....</b> | <b>52</b> |
| 2.1 Diagnóstico de la situación.....   | 52        |
| 2.1.1 Antecedentes.....  | 52        |
| 2.1.2 Historia.....  | 54        |
| 2.1.3 Objetivos y líneas estratégicas de Kallari.....  | 56        |
| 2.1.4 Cultura organizacional.....  | 58        |
| 2.1.4.1 Visión.....  | 58        |
| 2.1.4.2 Misión.....  | 58        |
| 2.1.4.3 Valores.....   | 59        |
| 2.1.4.4 Creencias.....   | 59        |
| 2.1.4.5 Normas y estamentos jurídicos.....   | 60        |
| 2.1.4.6 Ritos.....   | 61        |
| 2.1.4.7 Mitos.....   | 62        |
| 2.1.4.8 ¿Qué hace?.....  | 62        |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.4.8.1 Servicios de Kallari.....   | 63 |
| 2.1.4.9 ¿Qué transmite?.....  | 63 |
| 2.1.4.9.1 Isologotipo.....  | 63 |
| 2.1.4.9.2 Slogan.....   | 65 |
| 2.1.4.9.3 Colores.....  | 65 |
| 2.1.4.9.4 Uniformes.....  | 66 |
| 2.1.4.9.5 Publicidad.....   | 66 |
| 2.1.4.10 ¿Qué piensa?.....  | 67 |
| 2.1.4.10.1 Filosofía.....   | 67 |
| 2.1.4.10.2 Responsabilidad social.....  | 67 |
| 2.1.5 Matriz de identidad de la organización.....                                       | 68 |
| 2.1.6 Recursos de la asociación.....  | 70 |
| 2.1.7 Públicos.....   | 72 |
| 2.1.7.1 Públicos internos.....  | 72 |
| 2.1.7.2 Públicos externos.....  | 73 |
| 2.1.8 Mapeo de poder.....   | 74 |
| 2.1.9 Mapa de públicos y variables de selección de públicos.....                        | 77 |
| 2.1.9.1 Mapa de públicos 1.....   | 79 |
| 2.1.9.2 Mapa de públicos 2.....   | 81 |
| 2.1.10 Análisis de stakeholders.....  | 84 |
| 2.2 Diagnóstico organizacional.....   | 87 |
| 2.2.1 Método FODA.....  | 87 |
| 2.2.1.1 Matriz de análisis, el método FODA cruzado de la Asociación Kallari.....        | 89 |
| 2.2.1.2 Análisis de fortalezas y debilidades de las dimensiones de la organización..... | 90 |
| 2.2.2 Análisis de entorno.....  | 90 |
| 2.2.2.1 Evaluación externa de la organización.....                                      | 95 |
| 2.2.3 ¿Que procesan?.....   | 97 |
| 2.2.4 ¿A quién benefician?.....   | 97 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.2.5 Su estructura.....   | 97  |
| 2.2.6 Sistema político.....  | 99  |
| 2.2.7 Tecnología.....  | 101 |
| 2.2.8 Relaciones.....  | 102 |
| 2.2.8.1 Determinación de relaciones en base a los objetivos.....           | 105 |
| 2.2.9 La cooperación en las organizaciones.....                            | 107 |
| 2.2.9.1 Determinación de relaciones dentro de la organización.....         | 108 |
| 2.2.10 Definiendo el poder en las organizaciones.....                      | 109 |
| 2.2.10.1 Determinación de relaciones de poder.....                         | 109 |
| 2.3 Diagnóstico de Comunicación.....                                       | 110 |
| 2.3.1 Poder de distribución de información.....                            | 110 |
| 2.3.2 Definición de mensajes.....  | 111 |
| 2.3.2.1 Mensajes externos.....   | 111 |
| 2.3.2.2 Mensajes internos.....   | 111 |
| 2.3.3 Formas de comunicación.....  | 112 |
| 2.3.3.1 En un sistema no democrático.....                                  | 113 |
| 2.3.3.2 En un sistema democrático.....                                     | 114 |
| 2.3.4 Tipos de comunicación.....   | 115 |
| 2.3.5 Obstáculos en la comunicación.....                                   | 118 |
| 2.3.5.1 Flujograma de comunicación.....                                    | 120 |
| 2.4 Plan de comunicación integral de la Asociación Kallari.....            | 121 |
| 2.4.1 Introducción.....  | 121 |
| 2.4.2 Objetivos y funciones de la aplicación del plan de comunicación..... | 122 |
| 2.4.3 Esquema director.....  | 122 |
| 2.4.3.1 Política de comunicación organizacional.....                       | 122 |
| 2.4.3.2 Papel de la opinión pública y de otros públicos relevantes.....    | 123 |
| 2.4.3.3 Posicionamiento.....   | 124 |
| 2.4.3.4 Objetivos de imagen para el año.....                               | 125 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.4.3.5 Otros objetivos estratégicos apertura de otros públicos.....        | 125 |
| 2.4.4 Política de comunicación externa.....                                 | 126 |
| 2.4.4.1 Públicos relevantes.....  | 126 |
| 2.4.4.2 Estado de opinión e imagen actual.....                              | 128 |
| 2.4.4.3 Objetivos de comunicación externa.....                              | 129 |
| 2.4.4.4 Estrategia de comunicación público por público.....                 | 129 |
| 2.4.4.5 Estrategia de comunicación externa.....                             | 130 |
| 2.4.4.5.1 Definición de imagen objetivo.....                                | 131 |
| 2.4.4.5.2 Mensajes fuerza.....  | 131 |
| 2.4.4.5.3 Mix de comunicación.....  | 131 |
| 2.4.5 Política de comunicación interna.....                                 | 132 |
| 2.4.5.1 Definición de culturas y subculturas dentro de la organización..... | 132 |
| 2.4.5.2 Clima organizacional.....   | 132 |
| 2.4.5.3 Estado de opinión y autoimagen actual.....                          | 134 |
| 2.4.5.4 Objetivos de comunicación interna.....                              | 134 |
| 2.4.5.5 Estrategia de comunicación interna.....                             | 135 |
| 2.4.5.5.1 Definición de imagen objetivo.....                                | 136 |
| 2.4.5.5.2 Mensajes fuerza.....  | 136 |
| 2.4.5.5.3 Mix de comunicación.....  | 136 |
| 2.4.6 Política de imagen.....   | 136 |
| 2.4.6.1 Nuestro origen e identidad.....                                     | 136 |
| 2.4.6.2 Nuestro presente.....   | 137 |
| 2.4.6.3 Nuestra imagen objetivo.....  | 138 |
| 2.4.6.4 Nuestra cultura organizacional.....                                 | 138 |
| 2.4.6.5 Nuestros rasgos visuales y comunicativos.....                       | 139 |
| 2.4.6.6 Proyección de nuestra imagen.....                                   | 140 |
| 2.4.6.7 Comité de seguimiento y control de imagen.....                      | 140 |
| 2.4.6.8 Crear y gestionar la imagen de la organización.....                 | 140 |



|   |     |
|---|-----|
| 2.4.7 Política de gestión de medios.....  | 141 |
| 2.4.7.1 Estado actual con los medios.....   | 141 |
| 2.4.7.2 Estrategias de comunicación para los medios.....                                | 141 |
| 2.4.8 Políticas de relaciones públicas.....   | 143 |
| 2.4.8.1 Estado actual de relaciones.....  | 143 |
| 2.4.8.2 Estrategias de relaciones públicas.....   | 143 |
| 2.4.9 Política de recursos.....   | 144 |
| 2.4.10 Presupuesto.....   | 147 |
| 2.4.11 Seguimiento y control.....   | 154 |
| 2.4.11.1 Política de control y evaluación.....  | 154 |
| 2.4.11.2 Monitoreo.....   | 154 |
| 2.4.11.3 Parámetros, sistemas y plazos de evaluación previstos.....                     | 154 |
| 2.4.11.3.1 Establecimiento de mecanismos de control (cuantitativos y cualitativos)..... | 155 |
| 2.4.11.4 Matriz estratégica del plan de comunicación.....                               | 156 |
| 2.4.11.5 Definición del cronograma.....   | 159 |
| 2.4.11.6 Indicadores de evaluación.....   | 161 |
| 2.4.11.6.1 Análisis de aplicación de los indicadores.....                               | 161 |
| 2.4.11.7 Plan de crisis.....  | 162 |
| 2.4.11.7.1 Evaluación de crisis.....  | 162 |
| 2.4.11.8 Protocolo de actuación.....  | 164 |
| 2.4.11.8.1 Voceros.....   | 164 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO III.....</b>  | <b>166</b> |
| Introducción.....   | 166        |
| <b>VALIDACIÓN DE PRODUCTOS DEL PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN<br/>EN ASOCIACIÓN KALLARI.....</b>   | <b>167</b> |
| 3.1 Evaluación de resultados.....   | 167        |
| 3.1.1 Comunicación interna.....   | 167        |
| 3.1.2 Comunicación externa.....   | 171        |
| 3.1.3 Matriz de validación de productos.....  | 176        |
| 3.1.4 Recorrido etnográfico a la provincia de Napo ciudad Tena, para inserción y<br>conocimiento de miembros Kichwas de Asociación Kallari..... | 179        |
| 3.1.5 Aceptación de términos desarrollado por parte de Asociación Kallari.....  | 205        |
| CONCLUSIONES.....   | 212        |
| LISTA DE REFERENCIAS.....   | 214        |
| ANEXOS.....   | 216        |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1 sujetos de relación.....  | 15  |
| Tabla 2 objetivos y líneas estratégicas de Kallari.....                                 | 56  |
| Tabla 3 matriz de identidad de la organización.....                                     | 68  |
| Tabla 4 mapa de poder.....  | 75  |
| Tabla 5 mapa de públicos 1.....   | 79  |
| Tabla 6 Stakeholders.....   | 84  |
| Tabla 7 matriz de análisis, el método FODA cruzado de la asociación Kallari.....        | 89  |
| Tabla 8 análisis de fortalezas y debilidades de las dimensiones de la organización..... | 90  |
| Tabla 9 evaluación externa de la organización.....                                      | 95  |
| Tabla 10 diseño del presupuesto.....  | 147 |
| Tabla 11 matriz estratégica del plan de comunicación.....                               | 156 |
| Tabla 12 cronograma.....  | 159 |
| Tabla 13 modelo de matriz para plan de crisis.....                                      | 163 |
| Tabla 14 matriz de validación de productos.....   | 176 |
| Tabla 15 POA de asociación Kallari.....   | 216 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1 comunicación interna y externa.....       | 42  |
| Gráfico 2 isologotipo de Kallari.....               | 64  |
| Gráfico 3 estructura organizacional de Kallari..... | 98  |
| Gráfico 4 relaciones de Kallari.....                | 104 |
| Gráfico 5 estructura comunicativa de Kallari.....   | 117 |
| Gráfico 6 flujograma de Comunicación.....           | 120 |

## **RESUMEN**

Este trabajo de vinculación social tuvo su origen en la necesidad de diseñar un plan de comunicación para una Asociación integrada por gente Kichwa, que trabaja en el campo en calidad de productores de cacao y chocolate, en la Provincia Napo, ciudad Tena, bajo la denominación de “Asociación Agro Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas del Napo Kallari”, por iniciativa de la GTZ (Entidad Alemana de Cooperación Técnica Internacional para el Desarrollo Sostenible), adscrito como parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) que también se encuentra trabajando con la Asociación en la ejecución de otros proyectos.

Esta entidad se contactó con las estudiantes de Comunicación Social con mención para el Desarrollo y Gestión Local de la Universidad Politécnica Salesiana, para Diseñar un Plan de Comunicación que se habían planteado con la Asociación. Después de presentar la propuesta de trabajo y ser aprobada por el encargado de GTZ y la Asociación se dio inicio a este trabajo el cual se lo realizó mediante procesos de participación con los miembros de Kallari y con las visitas respectivas a la bella ciudad de Tena, donde se tuvo la oportunidad de conocer el entorno de la Asociación y vincularse en sus procesos internos. Para la elaboración del plan fue necesario insertarse en sus actividades y conocer sobre el tema del cacao ¿quiénes eran? y ¿qué hacían? En esta primera etapa se conoció toda la estructura legal y administrativa junto con la información de la Asociación para ordenarla y crear un análisis orgánico de la misma, lo que permitió saber cómo estaban organizados, cómo era su trabajo, conocer sus públicos, stakeholder y los socios de Kallari, quienes se encargaban de cultivar el cacao y todo aquel entorno externo que los rodea. Una vez obtenida toda esta información se hizo un diagnóstico previo al desarrollo del plan, para detectar sus problemas en comunicación. Con los resultados del diagnóstico se empezó a diseñar el plan a crear las políticas y estrategias que ayuden a solventar los problemas de comunicación manifestados, planteando la creación de productos de comunicación que ayuden a la difusión y promoción de la marca Kallari.

## **SUMMARY**

This field work with social links had its origins in the necessity to design a plan of communication for an Agency integrated by a group of Kichwa people that works in the fields producing cocoa and chocolate in the city of Tena, Napo province,. The name of the organization is Asociación Agro Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas del Napo, Kallari and it was created under the initiative of GTZ, a German entity that specializes in international technical cooperation for development of sustainable programs as part of the Ministry of Agriculture, Livestock and Fisheries (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP). This entity works closely with the Association in the execution of this and other projects.

This entity contacted the Social Communications students of the Universidad Politécnica Salesiana and requested assistance designing a communication plan for the mentioned Association. After presenting the proposal and after approval by the director of GTZ and the Association, the work was initiated with participation of members of Kallari in Tena where we were able to assess the needs of the Association and get familiar with the system. To start the planning process it was necessary to witness the daily activities and get to know more about the subject of the cocoa industry to know exactly who were the people involved, what do they do. In the first stage of the field work we got to know the legal and administrative structure of the Association and create a plan of organization, analyze the nature of the work done and the system of organization and the specific details of the jobs they each perform and who their clientele is, the stakeholders and associates of Kallari as well as the growers and the surroundings. Once we obtained the information needed we proceeded to make an assessment of the needs and develop a plan to detect the communication problems of the organization. After the initial assessment we started to create the plan to establish policies and strategies to help solve the communication issues encountered and creating solutions for the better use of advertising and promotion of the Kallari brand.

## INTRODUCCIÓN

Desde los inicios las principales y primeras preocupaciones del hombre se centraron en el impacto, la diversidad y la inteligibilidad de sus mensajes, pronto se dieron cuenta que sin comunicación los hombres no hubieran sido capaces de organizarse en un colectivo y trabajar en equipo para el funcionamiento grupal. Esto se ha venido afianzando con el pasar del tiempo, nuestros antepasados se organizaban mediante la comunicación para la producción y trabajo comunitario haciendo participativas y especializadas las labores; así, en las organizaciones existe este mismo sistema operativo, la delegación de funciones para un mejor orden interno y productivo, porque vivimos en entornos organizacionales en los cuales el individuo se entrelaza en un sinfín de procesos compartidos, como en las escuelas, instituciones, comercio, industrias, partidos políticos, asociaciones, sindicatos, bancos y otras.

En este sentido se afirma que el 90% de las personas que trabajan lo hacen dentro de una organización esto significa que el trabajo contemporáneo se realiza casi en su totalidad dentro de organizaciones y quienes lo hacen por cuenta propia tienen que interactuar con organizaciones; bien sea desde la empresa a la que asesoran o hasta con la tienda donde compran sus utensilios de trabajo.

(Levinson, 1973, citado en el trabajo de (Collado, 1996, pág. 12) )

Con la vinculación permanente del individuo dentro de la vida social de las organizaciones empiezan a surgir reformas y dentro de esta acepción es donde se aborda la vinculación de comunicación en las mismas, las cuales tienen que ver con las “Escuelas de relaciones humanas” iniciada por Mayo y Bernad en 1996 (Zarco, V. Carmen Ardid. 1998, citado en (González & Olivares, 2006, pág. 59) donde se desprende la idea de ver al hombre no como una herramienta de trabajo sino como una persona que con su fuerza laboral contribuye al logro de objetivos , los mismos que solo se alcanzan afianzándose en la comunicación. Esto contribuirá a que la misión, estrategias, planes, y objetivos sean conocidos por todos los elementos de la misma, logrando que los empleados de la organización trabajen en función a un objetivo social determinado. Dentro de este panorama comunicacional las organizaciones están inmersas en procesos de transformación dirigidos en última instancia a mejorar tanto la

calidad de sus actuaciones sociales como el rigor y transparencia en su gestión, como es el caso de la organización Kallari, en la que se aplicarán herramientas de desarrollo organizacional mediante el “Diseño e Implementación de un Plan de Comunicación” proporcionando a su organización un carácter más estratégico donde la comunicación interna y externa sea un todo armónico y coherente.

Desde esta perspectiva en este plan se va a emplear un trabajo de comunicación participativa que permita a la organización manejar procedimientos coherentes de delegación, organización del trabajo en equipo, grupo de resolución de problemas, seguimientos de las actividades y reuniones para mejorar las condiciones de vida en el trabajo, dispositivos que tienen su propia misión, pero que se apoyan en la gestión de comunicación complementándose unos con otros.



## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Diseñar e implementar un plan de comunicación en la organización Kallari, el cual será incluido en su plan estratégico vigente con el fin de mejorar las relaciones internas y buscar la promoción de la marca Kallari.

### **Objetivos específicos**

- Describir la situación actual de la organización para trabajar en un afincamiento de sus públicos internos y externos.
- Optimizar las relaciones entre el personal, la dirección y los representantes laborales de la organización a nivel interno a fin de tener una visión objetiva de la situación de las relaciones laborales y de la imagen que desean mostrar a los públicos tomando en cuenta su identidad cultural ancestral.
- Generar competencia comunicacional, proyectando la difusión de su identidad corporativa mediante la elaboración de planes y productos comunicacionales.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Enríquez, (2004), citado (Díaz, 2004, pág. 36) sostiene que para visualizar el enfoque organizacional es necesario considerar que la tarea comunicativa ya tuvo sus comienzos en condiciones que fueron base fundamental para el reconocimiento del papel de la comunicación organizacional como un activo estratégico y necesario en la construcción social. A continuación el desarrollo de estas iniciaciones:

- El reconocimiento del derecho universal de la información.

“Desde la Segunda Guerra Mundial, las sociedades occidentales han instaurado la libertad de expresión como uno de los derechos fundamentales de los ciudadanos”. (Enríquez, 2004, citado en (Díaz, 2004, pág. 36)); es decir, que a partir de esta necesidad de expresar libremente las ideas se precisó de una comunicación organizada tanto para los individuos como para las entidades lo que propició la aparición de una “comunicación institucional”.

- La consolidación de la comunicación pública como principal espacio de construcción social.

La participación de los individuos dentro de la esfera pública fue lo que impulsó la configuración de este espacio como eje de control de acceso al poder y al reconocimiento social.

- La democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos.

“En el siglo XX la soberanía y el poder de decisión sobre las cuestiones públicas pasó a depender directamente de los ciudadanos individuales, en detrimento de los partidos

políticos, el mundo financiero y empresarial y las élites religiosas y culturales”. (Enríquez, 2004, citado en (Díaz, 2004, pág. 36)); es decir, que con la intervención creciente de la sociedad civil y la formación de movimientos hacia los asuntos públicos se consiguió una mayor presencia de la comunicación institucional, lo cual reivindicó nuevos procesos de democratización.

- La generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial.

La liberación económica y por ende informática fomentó de manera creciente los intereses comerciales lo que fortaleció el papel de la dimensión institucional de la comunicación. “A partir de este fundamento doctrinas y prácticas como identidad corporativa o reputación corporativa surgieron en parte como consecuencia del protagonismo de dicha comunicación comercial”. (Enríquez, 2004 citado en (Díaz, 2004, pág. 36).

- La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

“El poder empezó a ser otorgado a los individuos, las sociedades contemporáneas comprobaban que toda iniciativa social debía contar con el respaldo de la comunidad, en orden a garantizar su supervivencia”. (Enríquez, 2004 citado en (Díaz, 2004, pág. 36)); es decir que, esta participación activa propició el comportamiento social responsable dentro de los canales de comunicación y su intervención dentro del destino de la organización consiguiendo el reconocimiento de una comunicación colectiva.

En este contexto podemos afirmar que el fenómeno de la comunicación organizacional fue ganando soporte de manera paralela en todo el mundo posesionándose y consolidándose como una matriz para todas las entidades sociales y es así que a partir de finales del siglo XIX se empezó este recorrido de profesionalización.

Las primeras actividades se basarán en la experiencia recogida de los Estados Unidos por ser uno de los primeros países que trabajó con la “Comunicación Organizacional”, sin dejar de tomar en cuenta para el estudio el valor de la aportación de otros países a estos precedentes.

De acuerdo con esta idea, Enríquez, 2004, citado en (Díaz, 2004, pág. 44), afirmará que a comienzos del siglo XX los modelos de organización presentaron estructuras más integradas, la presencia de agencias de relaciones públicas y las agencias de publicidad permitirían reafirmar las prácticas en la gestión de la comunicación organizacional.

En el caso de las relaciones públicas se ofrecían servicios de cobertura informativa a través de los distintos medios de comunicación junto a los denominados *agentes de prensa* “Se trataba de periodistas al servicio de personas públicas o empresas que intentaban que los medios de comunicación publicaran informaciones positivas de sus representados”. (Enríquez, 2004, citado en (Díaz, 2004, pág. 39)). Su afianzamiento fue progresivo, lo que indicaba que el entorno de la comunicación iba ganando espacio dentro del entorno social y para lo cual se fueron incorporando propuestas que vendrían a reforzar este campo de estudio; entre ellos mencionaremos a Ivy Lee quien “Mejóro las relaciones entre empresas tanto con los empleados como con la totalidad de la población e inició la era de la libre información como fundamento teórico de las RRPP”. (NM Comunicaciones <sup>TM</sup> © RRPPnet <sup>TM</sup>) y Edward Bernays quien “Estudió la fuerza de la opinión pública y sus consecuencias, y cómo ésta puede influir tanto en el éxito, como en el fracaso de ciertas instituciones”. (NM Comunicaciones <sup>TM</sup> © RRPPnet <sup>TM</sup>). Ambos autores guiarían los primeros principios teóricos de las relaciones públicas aplicando estrategias a la vida de las organizaciones para una mayor aceptación de la opinión pública, representante del sentir general de los ciudadanos.

Por otro lado tenemos que la aportación de las naciones europeas sobre el campo de la publicidad aportó al florecimiento de la comunicación organizacional tomando en cuenta la contienda en la cual estaban inmersos, como afirma Enríquez (2004), citado en (Díaz, 2004) “Las dos guerras mundiales supusieron un acicate para el desarrollo de la comunicación institucional con contribuciones que se ciñen a la propaganda política y a los primeros servicios de información de las administraciones públicas” (pág. 42). Aquí conviene indicar que el trabajo de los aparatos de propaganda introdujo numerosas innovaciones organizativas y técnicas en la comunicación y por ende en los servicios de información pública.

En este transcurso la consolidación de la comunicación organizacional era ya un hecho, porque se crearon condiciones para el desarrollo de la profesión hacia otros países como la instauración de asociaciones profesionales que acercarán las instituciones públicas a los ciudadanos y elaborarán los primeros estatutos de la profesión y los códigos éticos, entre estas asociaciones tenemos: *Public Societ of America* (PRSA), *Internacional Association of Business Communicators* (IABC), *Internacional Public Relations Association* (IPRA) y *Goverment Information Service*; con esta base la comunicación organizacional empezaría a ser concebida como “ Un activo estratégico, dinámico y comprometido” (Enríquez, 2004, citado en (Díaz, 2004, pág. 47)), es decir que se le proporciona la función de integrarse en el todo social estableciendo y manteniendo un equilibrio con su entorno. En este modelo sobresaldrá la visión de James Grunig, teórico norteamericano de las relaciones públicas, que basó su trabajo en la gestión de la información en el seno de las empresas y organizaciones, y quien afirma que la presencia de las organizaciones en el sistema social provoca cambios o desequilibrios, lo cual ha llevado a la práctica de modos de comunicación que están orientados a lograr la adaptación o control de dichas circunstancias. Para ello se tomará en cuenta modos de comunicación que son trabajados por Enríquez, 2004, citado en (Díaz, 2004, págs. 48-49) los cuales se resumen a cuatro:

- Agente de prensa (la comunicación es en una sola dirección y se busca difundir y repetir la información).
- Información pública (la comunicación es en una sola dirección y se busca transmitir los aspectos positivos y negativos de la organización a todos sus públicos).
- Bidireccional asimétrico (la comunicación es persuasiva y se configuran los mensajes para un fin, se empieza a dar feedback entre la organización y sus públicos).
- Bidireccional simétrico (existe una integración de la institución con la sociedad para una relación de acuerdo con los públicos).

A estos cimientos se sumarán los aportes de diversos autores, quienes hicieron planteamientos teóricos que se aplicarían al campo de la comunicación en las organizaciones, como lo menciona Arellano (1996), citado en (Collado, 1996) “A raíz de la Revolución Industrial y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones se empezaron a efectuar estudios e investigaciones de forma más consistente y fundamentada” (pág. 36) ; es decir, la evolución de estas aproximaciones ayudó al afianzamiento de escuelas de comportamiento organizacional y de esta forma presentaron una visión más amplia de esta corriente.

## **1.1 Teorías de la comunicación organizacional**

### **1.1.1 Teoría clásica**

Los autores estructuralistas clásicos llevarán a cabo investigaciones sistemáticas acerca de cómo funciona una organización estableciendo de esta forma principios de gerencia que serán tomados en cuenta para la estructura organizacional.

A esta idea serán tres los autores que trabajarán bajo esta misma línea convencional; entre ellos tenemos a Max Weber quien “Enfoca sus estudios hacia las organizaciones de servicio público en las cuales se debe trabajar bajo elementos administrativos que normen su funcionamiento”. (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, pág. 38) ); Frederick W. Taylor y Henri Fayol quienes “Orientarán sus estudios al principio administrativo de los resultados y las ganancias sin tomar en cuenta el factor humano”. (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, págs. 39-40) ). Estos teorizadores con sus investigaciones harán énfasis en que “Las organizaciones vienen a ser la representación de sistemas cerrados, estáticos, con sistemas de control definidos”. (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, pág. 42) ). Lo que a su vez nos lleva a mencionar que las estructuras de una organización serán vistos como procesos restrictivos con enfoque formal y jerárquico cuyo uso solo se lo hará de manera “descendente” como es el caso del aspecto comunicativo “La marcada centralización de la información trae consigo dificultades como excesiva rigidez y formalismo, lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna.” (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, pág. 42) ).

### **1.1.2 Teoría humanista**

Los autores humanistas parten del marco conceptual de la visión técnica y económica analizada en la teoría clásica acercándose a una visión más humana. Con esta

perspectiva Arellano (1996) citado en (Collado, 1996) dice “Los humanistas consolidarán premisas importantes sobre el liderazgo, la motivación, las relaciones, la comunicación informal y, sobre todo, en el desarrollo de los recursos humanos”. (pág. 43).

Para la construcción de estos postulados tenemos a exponentes como Elton Mayo quien “Enfoca sus estudios a conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales en las cuales las relaciones grupales tienen impactos no solo estructurales o económicos, sino psicológicos”. (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, pág. 42) ); Kurt Lewin “Se acercará con sus estudios a entender el comportamiento grupal y sus impactos positivos y negativos”. (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, pág. 43) ); Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris quienes “Se enfocaron a las interacciones grupales y los sistemas informales de comunicación”. (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, págs. 43-48) ). Todos estos autores desarrollarán sus principios en relación a las necesidades personales y organizacionales y como esta estructura se maneja dentro de un entorno, como lo menciona Arellano (1996), citado en (Collado, 1996) “El elemento común y determinante en esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación” (pág.48). En este sentido es necesario mencionar la importancia del elemento comunicativo, el cual se lo presenta como un papel fundamental al momento de establecer dichos espacios participativos; “La comunicación será el único medio para conocer a la gente y sus necesidades” (Arellano, 1996, citado (Collado, 1996, pág. 48) ).

### **1.1.3 Teoría de Sistemas**

Los términos generales de esta teoría consideran relevante entender los aspectos externos de la organización y como cada uno de estos elementos se complementan dentro de un solo sistema; Arellano (1996), en este eje, citado en (Collado, 1996)



identificaría que “La interrelación de las partes constituye un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de las partes” (pág.48).

E. Trist quien “Enfatizará la importancia de los sistemas y a su vez de los subsistemas que forman al todo ya que su interacción permitirá el acoplamiento de los grupos”. (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, págs. 49-50) ); Daniel Katz y Robert Kahn quienes “Postulan que la comunicación organizacional debe ser vista desde múltiples ángulos porque en todo momento enfrenta condiciones de incertidumbre”. (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, págs. 55-56) ). Estos autores son representativos de esta corriente sistemática y toman en cuenta que la organización al ser un sistema abierto y viviente requiere de la identificación de sus partes y por ende aprovecha sus interrelaciones para una mejor entrada de información; “Esta corriente presentará a la retroalimentación como un aspecto determinante en el control, la homeostasis, y en última instancia, la evolución.” (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, pág. 53) ).

#### **1.1.4 Teoría Contingente**

En esta corriente se trata de integrar los supuestos analizados en las teorías anteriores para llegar a un enfoque más realista de este campo de estudio, la comunicación organizacional. Para ello Arellano (1996) citado en (Collado, 1996) nos explicará que “En el panorama de la teoría contingente existirá una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que la organización responde” (pág. 54); es decir, que en toda organización se considerará circunstancial la forma en que se presente hacia su medio ambiente.

Joan Woodward quien “Profundizó sus estudios en el tramo de la escala de complejidad, es decir que en cada organización va a existir elementos diferenciadores que delimiten los procesos de relación”. (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, págs. 54-55); Tom Burn y G.M Stalker quienes “Analizarán el estilo mecánico y orgánico que responden a las condiciones estables o cambiantes del entorno, es decir cómo se llega a esa capacidad

de interrelación y participación en las distintas estructuras”. (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, págs. 55-56); Paul Lawrence y Jay Lorsch quienes “Contribuirán a delimitar como las demandas del contexto puede influir en una organización enfatizando en la necesidad de identificar dichas situaciones para un mejor desarrollo eficaz y eficiente de la organización”. (Arellano, 1996, citado en (Collado, 1996, págs. 57-58) ). Estos autores son líderes de este enfoque y postulan que la situación de las organizaciones es variable y este factor es el que delimita sus impactos; para lo cual, es necesario poner en práctica elementos integradores como la comunicación, de ahí que Arellano (1996) citado (Collado, 1996) deducirá “La importancia de vigilar la comunicación interna y externa dentro de cada subsistema para así poder reconocer posibles repercusiones en las diversas situaciones y contextos”. (pág.60).

## **1.2 Comunicación institucional financiera y corporativa**

### **1.2.1 Orígenes de la comunicación financiera**

Este tipo de comunicación es de suma importancia para las empresas organizaciones y entidades públicas o privadas que ofertan servicios a conglomerados que tienen participación en el área del mercado, así afirma Bettetini y Fumagalli (2001), citado en (García, 2006), en donde este tipo de comunicación institucional financiera debe manejar un mercado de comunicación basado en relaciones comunicativas que explicitan su identidad y función socioeconómica.

Por otro lado, se encuentran las relaciones empresariales de naturaleza informativa, mismas que son manejadas en el mercado de información; para ello, Núñez y Pérez (2000), citado en (García, 2006) entienden que esta “Es una herramienta estratégica fundamental que representa un valor económico de importancia creciente e incluso transcendental” (pág.47). En este sentido la información cumple el papel de ser objeto de valoración económica. “Es un bien que contribuye al desarrollo económico y ayuda

a reducir la incertidumbre propia de los mercados financieros” (Richardson, 1990, citado en (García, 2006, pág. 47)).

Como se evidencia en este planteamiento la comunicación empresarial concibe a la información como una herramienta al servicio de lo económico, como menciona Cabanelas (1997), citado en (García, 2006). Este enfoque ocasiona “Un concepto de comunicación limitado a su valor operativo sin tomar en consideración la vertiente relacional”; pero, en la actualidad las instituciones mercantiles siguen otra orientación, así lo ha trabajado Herrero (2002), citado en (García, 2006) cuando sostiene: “Dado que tienen una función política continuamente están generando un ámbito público”; es decir, las entidades tienen otro enfoque para ver las relaciones empresariales de naturaleza informativa.

Las prácticas de negocio están siendo sometidas al escrutinio de analistas y medios de comunicación. Lo que se propone es que en el entorno empresarial actual, los Stakeholders, públicos implicados en la empresa, como tales no sólo a los accionistas sino, empleados, clientes, proveedores, aliados, esperen un acceso ilimitado a la información corporativa sino que también demandan a las organizaciones que den cuenta de sus decisiones estratégicas.

(Christensen, 2002, citado en (García, 2006, pág. 48) y (Díaz, 2004, pág. 153)).

Lo que se propone es que las organizaciones mantengan informados a sus stakeholders de todas las decisiones a tomar dentro del núcleo base, ya que cada una de ellas afecta a los actores que ayudan al cumplimiento de metas de cada institución, en especial aquellas que invierten capital deben estar al tanto de todos los procedimientos para conocer que su capital está invertido de modo óptimo en el emprendimiento no sólo de la organización sino también del bien común de quienes apoyan el trabajo en dichas organizaciones. Los públicos vienen a ser parte importante de las organizaciones, ya que demandan control de las acciones de la empresa y en la que los directivos deben dar la importancia que requieren los públicos y, por supuesto, a la comunicación esta determina la función social en favor de las instituciones y ayuda a mantener mejor informadas a las partes.

La información es importante dentro de las organizaciones, pero se debe tomar en cuenta la identidad corporativa, Balmer y Gray (1999), citado en (García, 2006) consideran que la “Gestión de la imagen y reputación como elemento fundamental y estratégico para la imagen que la organización desea proyectar a sus públicos” (pág.48). Cuando la organización no logra transmitir mensajes positivos y dar a conocer su imagen es porque no se ha generado una buena comunicación dentro de la organización y esto ocasiona que los flujos de mensajes sean equivocados o no lleguen al empoderamiento de sus miembros y mucho menos a públicos externos. Es por esto la importancia de establecer estrategias que definan la comunicación corporativa como:

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa, conscientemente utilizada debe estar bien armonizada, efectiva y tan eficaz como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que depende la empresa.

(Van Riel, 1995, citado en (García, 2006, pág. 50) )

Al establecer esta estrategia de comunicación corporativa lo que se busca es facilitar un dialogo abierto de la organización con los stakeholders o destinatarios inmediatos, por lo que los directivos están tomando conciencia de lo importante que es promover relaciones comunicativas que motiven la imagen favorable de la empresa en su entorno social, *relaciones con sus inversores o relaciones públicas financieras* es el resultado de una comunicación empresarial, de esta forma:

Por comunicación institucional financiera entendemos un tipo de comunicación especializada que suscite relaciones comunicativas con personas y entidades del mercado financiero, sobre su misión institucional.

(García, 2006, pág. 54)

A continuación tomamos en cuenta algunos elementos que han sido trabajados, (García, 2006, pág. 56) así menciona personas o instituciones que desempeñan funciones comunicativas y que originan relaciones que transmiten contenidos; entre estos tenemos:

- Oferta o sujeto institucional: desde este punto la oferta constituyen personas o instituciones que ofrecen productos con mensajes y contenidos informativos.
- Mediación: En la comunicación institucional quienes median en la relación comunicativa entre sujetos institucionales hacen oferta de productos informativos
- Destinatarios Finales: son personas o instituciones a las que se procura alcanzar con la relación suscitada por la oferta, entre estos están los clientes y accionistas.

### 1.2.2 Sujetos de la comunicación institucional financiera

Los sujetos que intervienen en las relaciones comunicativas en el ámbito financiero son institucionales, mediadores y destinatarios finales. En este sentido la comunicación institucional sirve para establecer relación entre oferta y demanda informativa, los destinatarios finales se entienden aquí como aquellos usuarios de la información que servirá para la toma de decisiones de inversión, ahorro y financiación y los sujetos mediadores posibilitan el encuentro entre oferta y demanda

**Tabla 1**

| Sujetos de relación                                    |   |  |
|--|---|--|
| Institucionales  | Mediadores  | Destinatarios Finales                          |
| 1. Institución integradora<br>2. Institución integrada | 1. Autoridades supervisoras y reguladoras<br>2. Analistas financieros<br>3. Agencias de rating<br>4. Periodistas financieros<br>5. Empresas de servicio de inversión<br>6. Sociedades rectoras de la Bolsa<br>7. Auditores de cuenta<br>8. Asociación sectoriales y | 1. Clientes<br>2. Accionistas<br>3. Inversores |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | patronales<br>9. Sindicatos<br>10. Otra instituciones de<br>prestación de servicios |  |
|--|---|--|

Fuente: (García, 2006)

Al desarrollar esta tabla es necesario definir los términos de sujetos de relación que son trabajados por (García, 2006, págs. 60, 72, 81) para un mejor desarrollo de esta temática:

- ✓ Institucionales.- La integradora es la entidad matriz con estructura y actividad organizada, pero esta misma cumple el papel de integrada al momento de vincular otras entidades comprendiendo los principios institucionales de la misma institución.
- ✓ Mediadoras.- En el mercado informativo y de comunicación, oferta y demanda agrupan a entidades y personas que difunden y solicitan productos informativos, ideas, y opiniones; es decir los mediadores contribuyen a que en el mercado financiero fluya la institucional.
- ✓ Destinatarios Finales.- Son personas físicas o jurídicas de la información que proviene del sujeto institucional estos tienen la finalidad de tomar decisiones de inversión y ahorro, son parte esencial en las relaciones informativas y mediadores.

A su vez este mismo autor (García, 2006, pág. 81) definirá dentro de los destinatarios finales algunos actores que intervienen en la participación institucional.

- Clientes.- De productos y servicios financieros entendiendo a la persona física o jurídica como la persona que compra un servicio y deposita capital o aquella, en caso de instituciones bancarias, deposita sus ahorros en productos financieros.
- Accionistas.- El accionista tiene derechos sobre la institución y este debe recibir la información completa, veraz, puntual y oportuna.
- Inversores.- Persona física o jurídica que adquiere y es titular de activos

- Financieros.- Acciones y participación de fondos de inversión.

En este sentido diremos que todas las organizaciones que manejen una labor organizada de comunicación podrán mantener buenas relaciones con sus actores cercanos, los mismos que aportan al crecimiento de la misma, pero se debe buscar la confianza y seguridad por parte del inversor hacia la institución para seguir manteniendo relaciones tal como señala Hanrahan, G. (1997), citado en (García, 2006) “La imagen en el mundo financiero es importante para lograr la confianza del inversor, ya que el valor de los activos y la cotización bursátil depende de ello” (pág. 83). Estas relaciones que las organizaciones establecen con actores externos ayudan a dar a conocer la identidad y misión institucionales a otros públicos, siempre y cuando se establezcan buenas relaciones comunicativas.

### **1.2.3 Relaciones comunicativas en el ámbito financiero**

Las relaciones se establecen desde la institución integradora que es la matriz. Esta busca ser integrada vinculándose con otros grupos y este todo se relaciona con los mediadores, que pueden ser individuales o colectivos. Estos mediadores agilitan la información hacia los destinatarios finales que posteriormente serán parte de la toma de decisiones; como vemos, todo forma parte de una estructura bien organizada y del perfeccionamiento de buenas relaciones comunicativas con el fin de que los mensajes fluyan de modo adecuado hacia cada uno de los actores.

En el ámbito financiero la institución es el sujeto que formula la oferta comercial o financiera acompañada de una relación informativa, con el fin de que los sujetos destinatarios- mediadores o destinatarios finales puedan conocer los principios que inspiran la identidad y la misión institucional, por lo que la naturaleza del ámbito financiero se trasluce en las relaciones que suscita.

(García, 2006, pág. 84)

Para que estas relaciones tomen sentido de pertenencia por parte de los actores y se identifiquen con la institución (García, 2006) afirma que es necesario “Que los mensajes, materializados en los productos o servicios informativos ayuden a crear cultura institucional para lograr la participación activa de todos sus miembros asumiendo pertenencia” (pág. 86).

Las relaciones de comunicación se dan de cuatro tipos

- a. Relaciones directas y mediadas.- Permite poner directamente en contacto la oferta y demanda informativa entre sujeto institucional y destinatarios sociales o entre institución y mediadores.
- b. Relaciones opcionales y preceptivas.- Estas se rigen por el cumplimiento de normas obligadas que si no se efectúan afectan las relaciones y preceptos legales que inciden sobre ellas.
- c. Relaciones sinérgicas.- Se caracterizan por el deseo de hacer esfuerzos para lograr la elaboración de productos o servicios informativos, esto radica en que la institución colabora en la creación y planificación de planes comunicativos que serán difundidos a mediadores y destinatarios finales.
- d. Relaciones integradoras.- Esta relación se la realiza en el seno del sujeto institucional. Con esta relación persiguen la cohesión interna en cuanto a la coherencia en la elaboración de productos inspirados, a los principios institucionales.

(García, 2006, págs. 90,93,97).

Estas relaciones de comunicación, cada una en su naturaleza, ayudan a manejar nuevos mecanismos de comunicación con sus actores, ya sea mediante la creación de planes o productos comunicacionales que ayuden a difundir la imagen corporativa de la institución hacia sus inversores, mediadores y destinatarios finales, quienes a la postre serán los encargados directos de apropiarse de la información para dar a conocer a otros públicos.



#### **1.2.4 Función de la comunicación financiera en el contexto actual**

En la actualidad el mundo financiero está vinculado a los acontecimientos que se vienen suscitando (Díaz, 2004), sostiene que “El sistema financiero puede compararse como la circulación de la sangre en el cuerpo humano, que es vital para el mundo pero difícilmente puede ser eficaz en un cuerpo dañado o con problemas de salud” (pág. 128). El área financiera es de vital manejo de toda empresa u organización que desea mantenerse a flote en el mercado, pero si existen problemas muy difícilmente podrá ser de utilidad; por ello el autor plantea que la comunicación debe ser el eje vertebral de la empresa desde donde se establezcan relaciones de contacto que deriven la necesidad de especializar la comunicación. En este sentido (Díaz, 2004) señala que “La empresa necesita ser eficiente para ser competitiva, para eso resulta imprescindible operar en las mejores condiciones; en consecuencia, deberá vender sus productos y servicios al mejor precio que le permita el mercado, siempre que alcance un volumen de demanda, y por lo tanto que optimice sus instalaciones” (pág. 135). En este sentido sólo las empresas que logren manejarse eficazmente obtendrán tener buenos resultados en el mercado y, por ende, con sus públicos externos, es decir, siempre buscará calidad, preocupándose que los mensajes sean nítidos para obtener respuestas esperadas. (Díaz, 2004) Indica que “La publicidad se encuentra entre las formas más utilizadas de comunicación de producto o marca, sin que por ello se descarten otras técnicas” (pág. 136), las empresas u organizaciones que buscan promoción o darse a conocer a los públicos ven en la publicidad un medio útil, el cual es trabajado por canales de comunicación; sin embargo, no siempre son necesarias costosas campañas para lograr los fines, simplemente se necesitan buenas estrategias de comunicación que al ejecutarlas se difundan como material publicitario y llegue a todos los públicos.

La comunicación financiera va dirigida a los públicos con los que hay que contar para que la empresa disponga en cada momento de los recursos financieros necesarios para su crecimiento y alternativamente para su supervivencia, en las mejores condiciones del mercado posible, por lo que una de sus aplicaciones fundamentales será el establecimiento de ofrecer alta confianza al emisor.

(Díaz, 2004, pág. 136)

No cabe duda que resulte prioritaria no solo para brindar confianza sino para mantener y mejorar buenas relaciones, ya que la empresa puede recurrir a fondos ajenos o a fondos propios pero siempre necesita de agentes externos. Dicha confianza puede verse perjudicada por los diferentes cambios a manifestarse en el mercado, por lo que Charly Fiorina, (2001) citado en (Díaz, 2004) menciona que “Es necesario reinventar las relaciones, es decir se requieren nuevas actitudes, nuevos modelos de hacer negocios y, por consiguiente, nuevos comportamientos” (pág.144).

Es por esto que la comunicación financiera se ha manejado de modo autónomo o independiente de otras formas de comunicación, pero con estos planteamientos debe ser situada en un marco de comunicación corporativa con sus excepciones.

Estás se encuentran “en empresas familiares que no completan la posibilidad de incorporar inversores extensos, política que a medio plazo tendrá que ser más abierta, dadas las crecientes necesidades de inversión y el necesario equilibrio entre los primitivos socios, sin contar con los fenómenos que pueden hacer peligrar su continuidad. La comunicación financiera contribuirá a mejorar la financiación de la empresa, incidiendo sobre factores como la confianza y la credibilidad entre los actores del mercado financiero.

(Díaz, 2004, pág. 147)

Una empresa que vaya constituyendo a la comunicación financiera como un camino optimo al cambio debe tomar en cuenta que se deben manejar actores de comunicación que faciliten el proceso; sin embargo, (Díaz, 2004) afirma que “El término más utilizado en la literatura financiera es el de *agente*: el que hace, el que obra y también el intermediario autorizado; de comprar y vender en el caso del mercado financiero”.

En posición con la comunicación están los emisores, receptores, medios de control quienes son formadores de opinión como lo menciona el autor, siendo conscientes de

que estos forman parte de públicos internos y externos que se multiplican y con mayor precisión buscan conocer a sus consumidores.

### **1.3 Comunicación interna**

#### **1.3.1 Aproximación al concepto**

Parte de los procesos de comunicación que contribuyen al enriquecimiento de la teoría y práctica de la comunicación organizacional es el campo de la comunicación interna, la cual empezó a ser considerada como un instrumento eficaz de gestión a partir de finales de los 70, principios de los 80, en donde varios investigadores introdujeron este campo de estudio en las empresas. A inicios de los 90 la comunicación interna empezó a implantarse como una función de entidad propia, como afirma Morales (2001), citada en (Dirección Comunicación empresarial e institucional, y otros, 2001) “Crearía relaciones eficientes entre los distintos públicos facilitando las actividades de las compañías”.

Al respecto se explicará que dichas investigaciones se centrarán en el entramado de las entidades sociales y, sobre todo, en la búsqueda de la eficacia y la productividad, se analizaron los procesos de comunicación formal e informal, las funciones de la comunicación ascendente y descendente, los instrumentos de comunicación y especialmente los métodos de evaluación de la comunicación interna.

(Enríquez, 2004, citado en (Díaz, 2004, pág. 46) )

En este sentido, este tipo de comunicación estará dirigida a los públicos internos y, a su vez, su aplicación permitirá el afianzamiento de elementos como la cultura empresarial, (elemento que será desarrollado más adelante).

Gracias a la comunicación interna será posible facilitar los canales de comunicación, ya no se hablará de una simple transmisión de información sino que también estará orientada

hacia propósitos de recepción de dicha información entre una persona o varias. Bajo esta percepción se empezará a definir a la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

(Rodríguez, 1991, citado en (Díaz, 2004, pág. 271).

En efecto, la eficacia de la comunicación interna vendrá a garantizar cambios cualitativos fundamentales en las relaciones interpersonales independientemente de la posición jerárquica en que esté cada uno de los miembros; al respecto (Lite, 2007) dirá que “La participación de todos los trabajadores en los procesos de gestión comunicativa pueden propiciar un cambio de actitud en el trabajo” (pág. 27).

Es necesario insistir que la importancia de este tipo de comunicación implica un buen direccionamiento con bases en la participación, solo así se podrá conseguir los principios básicos de la comunicación interna: “Confianza y lealtad que motivarán el espíritu de trabajo en conjunto, elevarán el rendimiento de cada uno de los miembros, dinamizarán el potencial creativo y la innovación del público interno”. (Pinillos, 1996, citado en Morales, 2001, (7), pág. 221)

### 1.3.2 Cultura Empresarial

Para analizar la cultura empresarial tomaremos como base uno de los términos establecidos que trabajan a este concepto, como el valor cualitativo de la comunicación que crea identidad propia y se la define como:

El conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra.

(Schein, 1988, citado en Benavides, 2001, pág.40).

La comunicación interna está condicionada por el aporte de la cultura empresarial, lo que determina cómo hace la empresa para establecer relaciones; es decir, como comunica lo que hace, no lo que dice, criterios de trabajo y formas de interacción transmitida y mantenida por el grupo.

Dentro de la cultura empresarial se busca que los actores de una organización se interconecten directamente con la gestión de la misma. Esta relación se da en función de pertenencia a la institución y el rol que desempeñan, bajo estas perspectivas existirán dos sentidos que aporten en la construcción de identidad de los sujetos, la primera será una *visión culturalista* que explica a la cultura como:

El conjunto de prácticas sociales, estilos de vida, pautas de organización y valores, que emergen de los diferentes grupos sociales, sobre la base de sus condiciones y relaciones históricas y el conjunto de tradiciones vividas, a través de las cuales se expresan esos acontecimientos.

(Benavides, 2001, citado en (Dirección Comunicación empresarial e institucional, y otros, 2001, pág. 38) )

A esta acepción será necesario entrelazarla con una segunda visión relativista o estructural de la cual Benavides (2001), citado en (Dirección Comunicación empresarial e institucional, y otros, 2001) sostendrá que dentro de este planteamiento la cultura será

concebida como: “El conjunto de categorías y líneas de pensamiento y de lenguaje, mediante las cuales la sociedad codifica sus condiciones de existencia y las relaciones entre el mundo natural y humano.”(p.39).

Ambas nociones permitirán profundizar la construcción de los procesos interactivos y comunicativos que presentan las empresas ya sea por parte de los públicos (receptores) o de sus propios trabajadores (emisores). De esta manera se puede potenciar y operar las experiencias culturales hacia la identificación de sentidos que expresa la interacción humana en la vida cotidiana de una organización.

### **1.3.3 Funciones de la comunicación interna**

Para continuar con el estudio de esta estructura definiremos ahora cual es la funcionalidad que cumple este modelo en la vida de una organización; para ello tomaremos en cuenta funciones que son trabajadas por Kreps, 1990, citado en Morales, 2001, y con las cuales se busca dar sentido a este modelo de información:

- Diseminar y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
- Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.
- Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización.

Estas habilidades consideran la optimización de la comunicación interna a la hora de crear relaciones interpersonales y, a su vez, afianzar la comunicación grupal dentro del sistema organizacional de una empresa.

En este sentido cabe mencionar que para el logro de dichas funciones es necesario contar con canales que viabilicen estas dinámicas, para ello hemos tomado en cuenta herramientas comunicativas obtenidas de INFORPRESS una de las mayores consultoras de comunicación en España y que cuenta con conocimiento e innovación en áreas de comunicación interna y externa (Inforpress), 1999, citado en Morales, 2001, las cuales pueden orientarse a la mejora de estos procesos:

- Notas internas operativas.
- Reuniones con miembros.
- Tablones de anuncios.
- Seminarios.
- Cursos.
- Memos para informar sobre asuntos de la empresa.
- Grupos de trabajo interdepartamentales.
- Reuniones con otras divisiones.
- Presentaciones económicas/ nuevos servicios.
- Actos o eventos internos.
- Manual de acogida.
- Memoria.
- Grupos de mejora.
- Plan de comunicación interna.
- Revista interna.
- Video o CD corporativo.
- Encuestas de clima laboral.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

- Círculos de calidad.
- Auditoria de comunicación.
- Teléfono de información y otros.

#### **1.3.4 Tipos de canales**

Son varios los medios por los que se vincula la comunicación que nos permiten entender como suceden estos procesos dinámicos que nos ayudan a la emisión y recepción de información. A continuación trataremos distintos tipos de comunicación que están presentes en la vida social de una organización.

##### **➤ Comunicación formal**

Este tipo de comunicación se instaura en una organización para mantener relaciones funcionales y jerárquicas como lo afirma Marín, 1997, citado en Morales, 2001, “La comunicación formal se maneja bajo una estructura planificada de la organización y se sirve de herramientas administrativas que permiten dirigir, coordinar y estructurar actividades” (7) (págs. 225-226). Estas herramientas estarán definidas como fuentes personales y documentales por los que la información transitará dentro de una organización. Jerez & Gallego, 2004, citado en (Jos04págs. 307-315) ) Distinguirán algunos ejemplos de estas formas de acceso informativas.

A continuación mencionaremos las más importantes:

- Información de contacto (responsable directo entre los colaboradores).
- Entrevista individual (conversación formalizada entre un directivo y un empleado).



- Reuniones de información (reunión que potencia los escalones de responsabilidad jerárquica).
- Comisiones y grupos de estudio (participación de ciertos miembros para estudiar en común un problema en concreto).
- Buzón de ideas (otorgada a los empleados de hacer sugerencias a la dirección).
- Seminarios de información.
- Internet (envío de grandes cantidades de información a todo el mundo).
- Correo electrónico (servicio de recepción y envío de información).
- Actas de reuniones (documento de referencia de una reunión de trabajo).
- Nota de información (normas o informaciones difundidas de los destinatarios a quienes se desea informar).
- Folleto (documento formado por 48 páginas que da a conocer informaciones extensas).
- Carta al personal (documento firmado por el director y entregado a los miembros del personal).
- Fax (envío de documentos de carácter urgente).
- Dossier de prensa (envío sistemático a los directivos de los análisis de artículos en relación a la empresa y su entorno).
- Directorio o guía (documento que permite localizar a personas y/o empresas con las que se interesa contactar).
- Informe (documento que contiene resultados de una investigación, estudios o actividades de una empresa en un periodo determinado).
- Anuario (documento de referencia para posibles estudios o análisis).
- Publicación oficial (texto que se publica como volumen, folleto o publicación seriada para cumplir la normativa vigente).

## ➤ **Comunicación informal**

Este canal de información se desarrolla en la organización como una comunicación indeliberada y no planificada que pocas veces puede ser controlada. En este sentido Rogers, 1980, citado en Morales, 2001, contribuirá a la comunicación informal diciendo que “Se produce de forma espontánea, no está controlada por los altos ejecutivos y está motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo con independencia de que los canales formales sean eficientes o no.”(7) (págs.226-227).

Los principales espacios para que fluya este tipo de información que es de carácter no oficial son los que están fuera de los marcos preestablecidos de una organización, estos intercambios tienen más acogida por los empleados para establecer relaciones sociales fuera del alcance profesional.

### ▪ **Rumor**

El rumor es un tipo de comunicación informal que puede transmitir información que sea de relevancia o no para una organización. Como lo afirma Marisa del Pozo Lite, 2004, citada en (Díaz, 2004, pág. 263) “El rumor es el resultado natural de toda interacción humana que se produce en todo ámbito empresarial y que puede ser inofensivo o amenazante”. Es en estas situaciones de amenaza el rumor debe ser controlado, para ello se propone hacer dos frentes de acción, primero evitar que se propague y segundo vigilar las causas que lo iniciaron para dar posibles soluciones.

A continuación enunciaremos las principales causas que según Marisa del Pozo Lite, 2004, citada (Díaz, 2004) se desarrollan en torno a los rumores:

- Falta de información y falta de comunicación (al no saber exactamente lo que ocurre ante una situación existe mayor posibilidad de que surja la especulación o rumor).
- Falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral (trabajadores desmotivados e inseguros junto a una necesidad económica son más propensos a percibir situaciones negativas).
- Conflictos entre los distintos departamentos (los distintos estilos de dirección de un área a otra pueden crear situaciones de tensión competitiva).

### ➤ **Comunicación descendente**

Este canal de comunicación vertical es una de las formas más habituales de transmitir información dentro de una estructura organizativa, así lo considera Morales (2001), citada en (Dirección Comunicación empresarial e institucional, y otros, 2001) quien al respecto sostendrá que “Esta herramienta de gestión surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores, transmitiendo instrucciones y órdenes basadas en actividades que se han de realizar” (c. VII, pág. 227).

La comunicación descendente contiene información indispensable para los públicos, lo que implica un buen direccionamiento por parte de estos altos mandos. En este sentido Andreu Pinillos (1998) citado en Morales (2001) menciona cuatro responsabilidades de una dirección:

- La implicación de la línea ejecutiva en el proceso de comunicación (principio de autoridad en las necesidades organizativas).
- Definir los contenidos de la comunicación interna y concretar lo que se va y lo que no se va a informar (conformar la personalidad de la empresa

diferenciándola de las demás y generando en el empleado orgullo de pertenencia e identificación con la institución).

- Coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre la línea ejecutiva y la unidad de comunicación interna dentro de los comités directivos adecuados (el reparto adecuado de las tareas de comunicación desde lo superior a lo inferior para evitar problemas de responsabilidades).
- Dar ejemplo en el proceso de comunicación (la alta dirección debe predicar con el ejemplo).

#### ➤ **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente es considerada un canal vertical que mantiene una estrecha vinculación con los niveles inferiores dentro de una estructura organizativa. Estos diálogos son fundamentales al momento de circular la información a los altos directivos, para ello varios autores trabajarán en la importancia de la efectividad de este modelo, ya que es aquí donde radican los principales problemas de comunicación interna; uno de ellos será Roger (1980) citado en Morales (2001) quien dice que “Los superiores tienden a recibir información donde sus empleados y comunican solo aspectos positivos, eliminando de sus mensajes informaciones que pueden ser consideradas negativas”(c.VII, pág.231).

En este proceso es necesario que se proporcione mecanismos de participación e inclusión de todos los miembros, como lo menciona Morales (2001) citada en (Dirección Comunicación empresarial e institucional, y otros, 2001) “Se debe enfatizar en la necesidad de recibir informaciones precisas para poder crear dinámicas que permitan el ascenso tanto de comunicaciones positivas como negativas y lograr una correcta trasmisión”. (c.VII, pág.231).

### ➤ **Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal maneja un flujo de información que se da entre los individuos de un mismo nivel jerárquico dentro una estructura organizativa. Este modelo proporciona el intercambio de informaciones relevantes entre los miembros y cuyo sentido radicarán en la participación. (Morales, 2001).

Para la efectividad de este tipo de comunicación hemos considerado algunos medios que son trabajados por Marín (1997) mencionado en Morales (2001) y los cuales ayudarán a facilitar estos intercambios de información horizontal; entre ellos:

- Reuniones de trabajo entre departamentos.
- Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones.
- Elaboración de informes.
- Comunicados varios (cartas internas, notas recordatorios, etc).

## **1.4 Comunicación externa**

### **1.4.1 Aproximación al concepto**

Bajo la perspectiva de comunicación externa se han trabajado varias acepciones cuyo objetivo radica en el intercambio de mensajes que se dan hacia el entorno o ambiente de una organización y de sus públicos. En este sentido hemos tomado la definición que hace San Miguel (1996), a partir de la cual será posible entender cómo funciona este proceso comunicativo y hacia donde está enfocado.

Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

(San Miguel, 1996, citado por, (Collado, 1996, pág. 32) )

Dentro de este enfoque agregaremos que para el desarrollo de estos procesos comunicativos se utilizarán técnicas<sup>1</sup> que ayuden a impulsar ese contacto directo con el medio externo; a su vez también será necesario tomar en cuenta las dimensiones que abarca este tipo de comunicación y que serán presentadas en tres enfoques:

#### **○ Comunicación externa operativa**

En este sentido operativo será cada miembro de la empresa el canal conductor de las informaciones que se desea comunicar al medio externo, así lo afirma (Bartoli, 1992), quien al respecto dice que “Cada uno de ellos debe comunicarse como representante de la empresa con personas de afuera: clientes, proveedores, poderes públicos, eventualmente competidores, etc. vehiculizando la imagen y mensajes en nombre de la empresa” (pág.30).

---

<sup>1</sup> Es necesario definir que estas técnicas tendrán sus bases en herramientas como la publicidad, relaciones públicas y marketing 2.0 con los cuales será posible trabajar en programas de acciones concretos.

### ○ **Comunicación externa estratégica**

En este ítem se abordará que dichas relaciones profesionales que se establecen entre los miembros y los actores externos será la red que posibilite estrategias de comunicación y que sean de beneficio para la empresa, en otros términos (Bartoli, 1992) explica que “Estas estrategias de información serán el punto clave de observación que provea a la empresa de intercambios y relaciones con su entorno” (pág.101).

### ○ **Información externa de notoriedad**

En este punto se tratarán las formas que tiene para comunicarse una empresa hacia el medio externo y para ello tomaremos en cuenta las diversas modalidades de información externa que desarrolla (Bartoli, 1992, pág. 102) para el buen cumplimiento de esta práctica comunicativa:

- Publicidad (por los medios masivos de comunicación o por propias publicaciones de documentos).
- Promoción (promoción en el lugar de venta)
- Donaciones (ayuda financiera para causas humanitarias).
- Patrocinios (financiación de iniciativas culturales o deportivas).
- Intervenciones en manifestaciones, coloquios, etc.
- Artículos sobre la empresa publicados en revistas técnicas, de economía o de gestión.
- Acciones de difusión que se realizan destacando a determinados empleados en diversos organismos favoreciendo la emigración interna.
- Demostraciones de productos y visitas a la empresa.
- Presencia en las escuelas, universidades, institutos de enseñanza.
- Presencia de stands de la empresa en ferias y exposiciones, etc.

### 1.4.2 Identidad corporativa

El estudio de la identidad dentro de los aspectos comunicativos toma en cuenta la experiencia de los individuos. En este contexto esta experiencia estará marcada por la propia identidad del ser y como este es capaz de proyectarse en su entorno (Benavides, 2001, citado en (Dirección Comunicación empresarial e institucional, y otros, 2001) ). Estos niveles de análisis de la identidad resultan ser el proceso de alineamiento de una identidad individual con una identidad colectiva tomando en cuenta que para ello es necesario establecer estrategias comunicativas para poder definir la percepción que una organización tiene sobre sí misma y que exterioriza en su medio externo. Para ampliar esta acepción hemos tomado en cuenta tres ideas que han sido trabajadas por Capriotti (2004), citado en (Díaz, 2004, pág. 71), las cuales nos permitirán comprender los parámetros básicos de la identidad en los procesos comunicativos:

- Establecer la identidad y la diferencia corporativa (analizar la situación interna y externa en la que se encuentra la organización y definir sus rasgos de identificación y diferenciación).
- Demostrar la identidad y la diferencia corporativa (generar evidencias por medio de la conducta cotidiana de la organización y de sus productos y servicios, que señalen la identidad y la diferencia de una forma palpable y reconocible en las situaciones diarias).
- Comunicar la identidad y la diferencia corporativa a todos los públicos (por medio de la comunicación *simbólica*, a través de las diferentes actividades, tales como campañas de publicidad, acciones de relaciones públicas, programas de marketing directos, etc.).



### **1.4.3 Imagen corporativa**

El estudio de este concepto tendrá su enfoque en cómo una empresa es capaz de emitir sus particularidades en un entorno, para ello tomaremos en cuenta el concepto que es desarrollado por Capriotti (2004) y que trabaja a la imagen en esta rama de la comunicación corporativa.

La imagen corporativa es una imagen material, en cuanto existe en el mundo físico de los objetos y es el resultado de la acción del emisor (la empresa), que piensa, elabora, desarrolla y comunica una imagen mental y dicho esquema mental que es receptado y generado en los públicos.

(Capriotti, 2004, citado en (Díaz, 2004, pág. 59).

Dentro de esta concepción, cabe recalcar que es en los públicos donde la imagen corporativa toma forma y se expande en el medio externo, así Costa (2001), citado en (Díaz, 2004) dirá que el resultado de dicha interpretación por parte de los públicos “Es un efecto de las percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos y de sus interrelaciones con los demás” (pág. 61).

Este análisis de la imagen corporativa será la clave para complementar la consolidación de acepciones que definan la identidad corporativa. Ambas nociones estarán presentes en la construcción mental del individuo, es decir en los modos de pensar y de expresarse a partir de los cuales los grupos sociales y los sujetos comprenderán y definirán a una organización.

#### **1.4.4 Relaciones públicas**

Las relaciones públicas son acciones de suma importancia en los procesos comunicativos de una estructura organizativa, tienen el objeto de darse a conocer entre los públicos, crear una opinión y una actitud favorable hacia ella.

Las relaciones públicas también conocidas como RRPP, tienen como fin crear una imagen favorable hacia la empresa entre sus propios productos, empleados, accionistas y público en general; además de crear una actitud positiva del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa.

(Castañeda, 2003, pág. 79, citado en (Sandoval Téllez, 2004, pág. 61).

Las RRPP recurrirán a buscar mayor influencia e impacto dirigiéndose a actores que tienen peso específico para la empresa, para de esta manera proyectarse hacia la aceptación de sus públicos. En este sentido será necesario tomar en cuenta que dicha proyección será posible gracias a las relaciones con los medios, en donde la difusión de información provocará actitudes y comportamientos para obtener notoriedad y generar resultados favorables para la misma; así lo afirma De Marchis, 2002, citado en (Sandoval Téllez, 2004), que el objetivo de estas relaciones radicarán en que “Los medios se acostumbren a contar con la información que se les da y que la soliciten cuando la necesiten; es decir, que vean a la empresa como una fuente veraz y fiable” (pág. 62). A su vez este autor también nos mencionará el tipo de relaciones que se deben tener en cuenta con dichos medios:

- Humanas (de contacto directo, personalizado y periódico).
- Cordiales (consecuencia de la periodicidad y la interdependencia entre ambos).
- Profesionales (pues ellos saben lo que tienen que hacer y el departamento de comunicación también).
- Permanentes (constantes y no sólo cuando sea de interés).

### **1.4.5 Publicidad**

La publicidad es una estrategia comunicativa que permite llevar a los públicos los mensajes de una empresa y para ello empleará herramientas de difusión y promoción que ayuden a propagar dicha información.

Según Castañeda, 2003, citado en (Sandoval Téllez, 2004) la publicidad es considerada “Un mecanismo para transmitir información y se la distingue como un subconjunto de la mercadotecnia que se basa en la evolución y coordinación de la estrategia centrada en el producto y el consumidor”. (pág.62). De esta forma el mismo autor nos presentará los objetivos de este elemento:

- Presentar un producto a una porción del mercado
- Animar a los compradores a aceptarlo
- Posesionar la marca informando y persuadiendo al mercado meta con sus beneficios.

Pero, además de todas estas actividades de publicidad será necesario tomar en cuenta la publicidad institucional, la cual girará en torno a la conexión o vínculos que se dan entre la empresa y su entorno.

La publicidad institucional se dirige a promover la imagen de la organización, así como su reputación o ideas a diferencia de la otra que se basa en el producto en sí; es decir que la publicidad institucional busca el desarrollo o mejora las relaciones con los clientes, otras organizaciones, miembros actuales, empleados o públicos en general.

(Castañeda 2003, citado en (Sandoval Téllez, 2004, pág. 63).

#### **1.4.6 Marketing 2.0**

Esta estrategia comunicativa surge de la rama publicitaria y tiene que ver con el uso de las nuevas tecnologías, componente por el cual las empresas buscan moverse en el mercado ampliando sus horizontes y en este caso serán los espacios web los que permitan estos puntos de encuentro, (Cagnaz, 2008), al respecto opina que “El marketing en su versión 2.0 se presenta como una de las mejores formas de hacerse presente en la web, porque tiene la ventaja de ser multimedia, multiformato, de impacto, participativo y menos invasivo” (pág.60)

El principal factor que permitió el cambio mediático y publicitario fue el surgimiento de la denominada web 2.0, un conjunto de plataformas y aplicaciones interactivas que se definen por una arquitectura de participación. Estas aplicaciones y plataformas posibilitaron que la información pueda introducirse y extraerse de manera sencilla y rápida por los usuarios, habilitando la conversación y la colaboración entre los mismos.

(Cagnaz, 2008, pág. 24)

Esta nueva forma de ver al marketing aportará al modo de actuar de los consumidores convirtiéndolos en entes activos e influyentes en este mercado virtual, así lo afirma (Cagnaz, 2008), “las tecnologías 2.0 posibilitaron que los consumidores dejen su rol pasivo y se transformen en productores de información y contenidos multimedia, le dieron la bienvenida también a la era digital del marketing personal.” (pág. 55)

El Marketing 2.0 es una actitud hacia el intercambio, la colaboración, la participación, la democratización de los datos y del software, hacia el aprovechamiento de la inteligencia colectiva, hacia los lenguajes de programación universales y hacia la sinergia de medios. Es por ello que para entender el núcleo de la web 2.0 hay que entender la actividad de los usuarios, quienes mediante la permanente producción de información, hacen de esta actitud una verdadera revolución.

(Cagnaz, 2008, pág. 34)

Con estos servicios que pone a disposición el marketing 2.0 se requerirá de herramientas que han sido creadas para las distintas realidades y destinadas para los diferentes targets, para ello (Cagnaz, 2008, págs. 27-28) cita algunos de estos elementos (los más visitados) que nos permitirán establecer estas relaciones entre los espacios web y los usuarios:

- Los blogs: como *Blogger* de *Google*.
- Los widgets como los de *Clarín.com* que permiten acceder a noticias actualizadas en cualquier página HTML.
- Los bancos de imágenes como *Flickr*.
- Los marcadores personales y sociales como *Delicious.com*.
- Los agregadores para suscribirse a canales de noticias en formatos RSS y Atom como *Bloglines* y los agregadores de podcasts y videocasts como *Juice* (ex *iPodder*) que involucra la creación de archivos de sonido y de video, respectivamente, y su distribución a través de un sistema de redifusión de contenidos web, para que el usuario que se suscribe los consuma en el momento y en el lugar que quiera mediante un reproductor, con la ventaja de que no necesita tener cobertura como los programas de radio o de TV.
- Los mapas API como *Google Maps*.
- Las enciclopedias y diccionarios de desarrollo colaborativo como *Wikipedia* y *Wikcionario* basados en tecnologías wiki, que permite la edición de páginas web por parte de distintas personas que disponen de un navegador web.
- Los sitios especializados para venta de productos on line como *Amazon.com*, *eBay* y *Mercadolibre*.
- Las redes sociales como *Facebook*, *MySpace* y *Fotolog*.
- Los sitios web para subir y compartir videos como *YouTube*.
- Las herramientas para gestionar anuncios publicitarios como *AdWords* y *AdSense* de *Google*.
- Los programas y las páginas para compartir archivos y contenidos como *Digg*, *Taringa*, *Google Docs*, *BitTorrent*, *Ares* y *eMule*.

#### **1.4.6.1 La marca**

Es el nombre que reciben los productos, por ejemplo Coca Cola, Adidas, Alegro, McDonald, etc. A lo largo de los años estas marcas han evolucionado hasta configurar el actual sistema legal de registro y protección de marcas. El sistema ayuda a los consumidores a identificar y comprar un producto o servicio que, por su carácter y calidad, indicados por su marca única se adecuan a sus necesidades. En este sentido Liria, citado en (Dirección Comunicación empresarial e institucional, y otros, 2001) define a este componente como “el activo más importante que tiene una compañía en términos de comunicación es su marca. Por ello, la creación, posicionamiento, desarrollo, actualización de su imagen y comunicación son fundamentales” (pág.93).

Este sentido de posicionamiento requerirá de estrategias que serán la clave para involucrar a los usuarios con las marcas y hacerlos partícipes de estos procesos de identificación y para el estudio de este tema tomaremos en cuenta ciertos elementos que cita Liria, citado en (Dirección Comunicación empresarial e institucional, y otros, 2001), los cuales se deben considerar para fomentar su personalidad:

- Corta: para recordar con facilidad.
- Eufónica: que sea agradable al oído.
- Fácil: de reconocer.
- Distinta: de las marcas de la competencia.
- Asociada: asocie con el producto.
- Humanizada: para comprenderla mejor.
- Seleccionar el target group idóneo y meterle el posicionamiento en su mente, es decir en su memoria Ram.

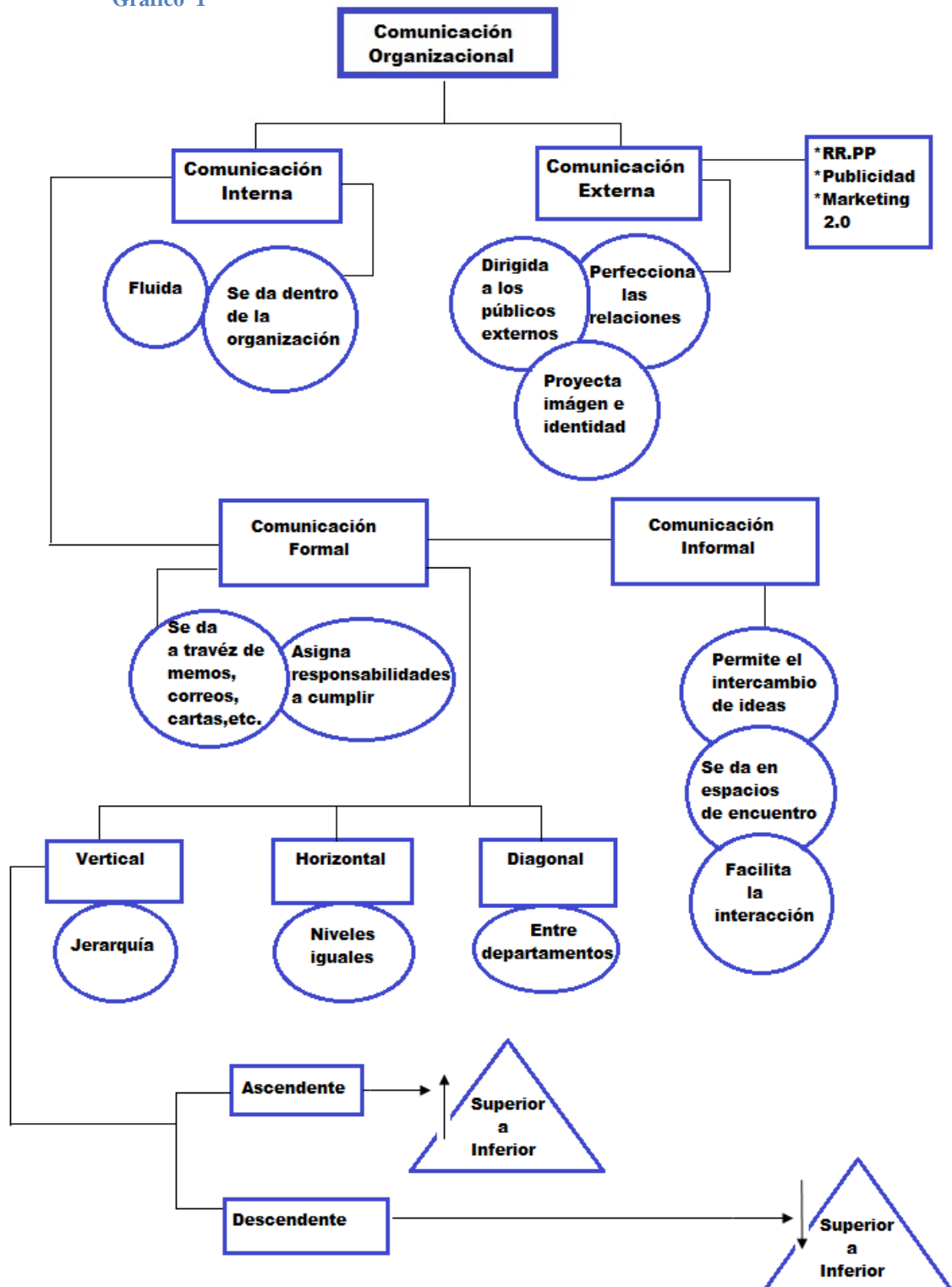
A todo esto cabe recalcar que la marca estará sujeta a un ciclo de vida y Liria, citado en (Dirección Comunicación empresarial e institucional, y otros, 2001) al respecto señala

que “Las marcas sobreviven a los productos” y por ello existen etapas que rigen su existencia. A continuación presentaremos las fases del ciclo de vida de la marca que han sido desarrollados por este mismo autor:

- Introducción: énfasis en marca nueva e innovación.
- Crecimiento: énfasis en ventajas respecto competencia y diferenciación.
- Madurez: búsqueda de nuevos consumidores y alternativas de uso.
- Saturación: sobreviven los fuertes y hay que ser muy competitivos
- Declive: reposicionamiento.

A continuación presentaremos un esquema gráfico de lo que se hemos tratado en los temas de comunicación interna y externa:

Gráfico 1



Elaborado por: Macas, Mishel y Terán,



## **1.5 Gestión, organización y comunicación**

### **1.5.1 Plan estratégico de comunicación integral**

Dentro de una empresa u organización todos los sistemas se encuentran interrelacionados; sin embargo, se puede trabajar con ciertos componentes para mejorar su funcionamiento (Bartoli, 1992) considera en este sentido que “Organización y comunicación es el resultante de la interacción de cuatro variables de funcionamiento: estratégica, estructura, cultura y comportamientos” (pág. 158); es decir, estas variantes vienen a constituir parte de un Plan estratégico de comunicación integral, ya que este vincula a todas las áreas de la empresa para recoger mediante métodos de trabajo participativo los objetivos, políticas, destinatarios, estrategias y acciones que se pretenden implementar en las organizaciones a nivel comunicacional.

Para lograr este plan estratégico de comunicación se debe tomar en cuenta los siguientes factores estructurales de comunicación: *Flujos y circuitos de información* que “Se lleva a cabo por observación directa en los sectores o por reconstrucción de circuitos, mediante acopio de documentación y visitas donde se pretende dar uso a la comunicación”. (Bartoli, 1992, pág. 159); *Soportes de comunicación* que “Se trata de identificar los documentos e instrumentos que permitan vehiculizar mensajes dentro de la empresa, estudiando la coherencia del mismo”. (Bartoli, 1992, pág. 159); *Lugares y modalidades de intercambio* en donde “La observación minuciosa del desarrollo y participación de varias reuniones en una empresa puede ser muy rica en enseñanzas”. (Bartoli, 1992, pág. 162) E *Indicadores de control* que “Medirán la participación en elaboración de objetivos de cada indicador y la comprensión y utilización por parte de los usuarios”. (Bartoli, 1992, pág. 163). Estos factores ayudarán a identificar las debilidades que manifiesta la empresa y los cuales deberán ser fortalecidos dentro del plan mediante estrategias de comunicación que se proponen en conjunto con los miembros de la organización con base en la elaboración de un diagnóstico previo en el

cual se trabajaron los factores estructurales de comunicación, este a su vez encierra decisiones por parte de los miembros en cuanto a la utilización de herramientas de comunicación.

Los planes de comunicación son de suma importancia para las empresas y entidades que participan a nivel de mercado, ya que este trabaja con y para todas las áreas de la empresa; sin embargo, todavía es poco frecuente. (Bartoli, 1992) Asegura que este “Apunta a concretar la relación entre comunicación (como medio) y estrategias (como vector de objetivos) pero la comunicación no podría concretarse sin primero relacionarse con las orientaciones estratégicas de la empresa” (pág. 164); es decir, la comunicación no entra como ente apartado en la empresa, al contrario esta se alinea con la estructura de la misma dándole un mejor sentido de contenidos y proporcionando de herramientas para mejorar su desarrollo funcional. En efecto, (Bartoli, 1992) afirma “Lo más importante no es necesariamente haber formalizado un plan de comunicación sino haber construido una política de comunicación que presente principios y orientaciones generales y pueda, eventualmente, plasmarse en planes específicos.” (pág. 165).

Pero, por otro lado, se debe atender a las necesidades de la organización, si esta requiere la ejecución e implementación de un plan estratégico de comunicación se debe trabajar en los vectores objetivos o estrategias que permitirán resolver las problemáticas planteadas en el diagnóstico previo a la elaboración del plan, el cual nos devela la situación actual de la organización mediante un análisis estructural de comunicación de la misma. Otra variable es la cultura:

Encierra la historia de la empresa su personalidad a esto se suma su sistema de valores, que se traducen en las costumbres colectivas, ritos, estilos de administración, por otro lado el estudio cultural de la organización se encarga de descubrir que diferencia a la empresa estudiada de cualquier otra organización y de hecho su especialidad pero es posible presente ausencia o diversidad de microculturas, si su cultura es fuerte presentara un factor de

integración, pero si es débil presentara falta de identificación con los objetivos comunes. La comunicación puede ser formal y reducida.

(Bartoli, 1992, pág. 167)

El ámbito cultural debe estar muy claro dentro de la organización ya que esto marcará su identidad, quiénes son y posteriormente que desean proyectar a sus públicos, por lo que *el comportamiento* “La observación de las prácticas y funcionamiento por parte de los miembros dará una base acerca de sus comportamientos estás convergen en estilos de relaciones y modos de comunicación informal”. (Bartoli, 1992, pág. 167), de sus miembros influirá en su proyección, Hermel, 1998, menciona un dato interesante en cuanto a los comportamientos de los directivos y como esto afecta a la comunicación con sus miembros.

Una encuesta en una unidad operativa de telecomunicaciones en 1989 indicó que el 42% de los gerentes consultados (de todo nivel jerárquico) considera que difunden demasiada información, mientras que para el 44% su superior no transmite lo suficiente con la mayor anticipación. Estos estudios parecen indicar la importancia de percibir con urgencia los problemas de comunicación y la dificultad de los dirigentes para cuestionarse una posible solución”

(Hermel, 1998, citado en (Bartoli, 1992, pág. 169).

Esta es una realidad que se viene manteniendo en la actualidad en cada una de las empresas u organizaciones, los comportamientos tanto de los altos superiores como de sus empleados marcan notablemente en sus relaciones, ya que el flujo de información no es el indicado o está cargado de contenidos que al receptor le cuesta captar con claridad. Es por esto que los miembros deben mostrar interés en manejar políticas de comunicación que les permitan agilizar sus procesos y mejorar sus relaciones, como dirá (Bartoli, 1992) “El funcionamiento de una empresa, si se pretende flexible, estratégico y participativo requiere de un desarrollo de los proceso de emisión y de recepción de las informaciones” (pág. 170) entonces la comunicación se vuelve realmente organizada para que la información llegue de modo adecuado; según el autor cuando los soportes de comunicación fueron previstos y seleccionados en función de objetivos la información se conoce principalmente en el marco de los indicadores de control y el análisis de

comunicación a nivel de los actores tiene en cuenta el grado de conocimiento de las reglas y principios de organización.

### **1.5.2 Mejoramiento de la organización-comunicación para el cambio**

Con la incorporación de un plan estratégico integral de comunicación en una empresa u organización su cambio es inminente, pues este requiere que la empresa esté dispuesta al cambio que se efectuará no solo a nivel de sus relaciones externas sino también internamente en sus relaciones y comportamientos logrando que su cultura sea proyectado de un modo más identificador para sus públicos y estos puedan alcanzar mayor reconocimiento, pero no sin antes haber trabajado en un flujo de información interno participativo y organizado con las herramientas que nos proporcionó Bartoli. Este a su vez definirá al *cambio* desde dos campos o componentes: “como organización del trabajo y mecanismo de coordinación, y por otro lado como proceso de cambio que comprende elementos de desarrollo de la acción y de método de participación de los actores, análisis previo y seguimiento del cambio”. (Bartoli, 1992, pág. 174). Ambas dimensiones son inseparables ya que el proceso solo tiene sentido en relación con el contenido del cambio y en consecuencia con los objetivos a conseguir.

#### **1.5.2.1 Elaborar una estrategia comunicación organizacional**

Estas estrategias deben ser orientadas de políticas generales que den soporte a la dirección de la empresa. Al respecto (Bartoli, 1992) afirma:

En efecto, no es más lógico emprender una gestión comunicante y participativa para la construcción de un plan de comunicación, así sobre la base del diagnóstico inicial y de las elecciones estratégicas fundamentales puede resultar ventajoso establecer de manera participativa los temas y modalidades de la acciones de organización y comunicación.

(Bartoli, 1992, pág. 179)

Es decir, se debe tomar en cuenta que el diagnóstico es un trabajo participativo en las políticas, estrategias y finalmente en los planes; un trabajo participativo, porque todas las acciones actividades que pretendan manejarse dentro del plan sumado a canales de comunicación nacen del seno de la organización; es decir, de sus propios miembros, la comunicación no es rígida ni impuesta sino que busca dar una participación activa a sus actores en el planteamiento de estrategias que nacerán de sus propias necesidades y problemáticas a resolver, dando como resultado una comunicación ágil, dinámica y participativa. Al respecto (Bartoli, 1992) menciona “Un plan de comunicación riguroso, pensado unilateralmente y manejado por un encargado de comunicación tiene el riesgo de no tener el interés de sus miembros y que no corresponda a la necesidad de los actores sino de las ideas que de ellos se hacen algunos” (pág. 180).

#### **1.5.2.2 Planes de acción**

Según Cept, Causse y Meunier citado en (Bartoli, 1992) “La planificación operativa apunta a poner en marcha el plan estratégico pero también puede adaptarse a los planes transversales de acción, que constituyen los planes de acción organización, los planes de información y los de comunicación se tratan de planes de acción interna” (pág. 181).

#### **1.5.2.3 Hacia acciones combinadas de organización y comunicación**

Todas las empresas que vinculan a la comunicación en sus procesos requieren de dispositivos y estructuras flexibles que permitan dar un cambio en los procesos manejados que lleven a la observación, como sostiene (Bartoli, 1992), de prácticas de empresa que “La dirección es quien distribuye el trabajo, sanciona y elogia, ya que no hay nada que no intente comunicar, formar, animar, responsabilizar o motivar” (pág. 189); pero, la idea no es que el director se encargue de todo sino que cada miembro tenga cierta autonomía en su actividad y todos lleguen a fines comunes y que esté se encargue de motivar al personal, de tal modo que todos quieran participar del cambio

mediante la *Búsqueda de motivación* donde “La mejora de la comunicación y la flexibilización de la organización deberá tener un impacto positivo en sus miembros , motivándoles a participar en las diferentes actividades que llevaran al cambio” (Bartoli, 1992, pág. 193); *la organización y motivación* “Motivación vinculada al salario para mejor rendimiento, las prácticas de organización alentada por el desarrollo de la comunicación y la transformación del papel de los dirigentes se orienta hacia la responsabilización de los individuos por la mejora en el trabajo”. (Bartoli, 1992, pág. 194); *Comunicación y motivación* “que acrecienta el sentimiento de pertenencia de un grupo para que estos logren estimular propuestas que darán como resultado la integración de sus miembros (Bartoli, 1992, pág. 195). Estas formas de motivación pueden ser variadas y combinadas pero deben ser trabajadas dentro de la organización, para tener miembros dispuestos a trabajar en todos los procesos activos, en proponer ideas y proactivos al momento de dar solución a problemas, siendo todo parte de la toma de decisiones, solo de este modo se consigue un trabajo participativo.

Las acciones están combinadas de tipo, objetivo, tiempo, actores y dispositivos, (Bartoli, 1992) menciona que en todos estos procesos “Plan de comunicación y plan organizacional están puestos íntimamente relacionados y producen un impacto transversal en el conjunto del funcionamiento de la empresa, donde también se busca una creciente motivación del personal” (pág. 197).

### 1.5.3 Estructura del plan estratégico de comunicación integral<sup>2</sup>

- **Análisis.-** Estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- **Antecedentes.-** Análisis de la información de la empresa, historia, ventas, etc.
- **Objetivos.-** Se deben señalar cuáles son los objetivos que se quieren conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben ser cuantificados, medibles, alcanzables y realistas.
- **Público objetivo o target de la comunicación.-** Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatario en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos. Conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse y el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación.
- **El mensaje.-** Es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.
- **Estrategia.-** Elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.
- **Acciones.-** Concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.

---

<sup>2</sup>Manuales prácticos de la PYME (La sigla "PYME" corresponde a "pequeñas y medianas empresas" tal como se definen en la legislación de la UE) como elaborar el plan de comunicación disponible en: (PIACE)

- **Cronograma o calendario.-** Planificación en el tiempo de cada una de las acciones.
- **Presupuesto.-** Cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.
- **Control y seguimiento.-** Medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.
- **Indicadores**
  - De realización física.- Miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.
  - De realización financiera.- Mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación.
  - De impacto.- Mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha.



## **CAPÍTULO II**

### **Introducción**

En este espacio se evidencian tres partes fundamentales, en primera instancia todo el análisis orgánico a nivel institucional de la Asociación Kallari, su estructura, cultura, e identidad, con el fin de conocer quiénes son y cómo están conformados.

Por otro lado, mediante una investigación de campo nos permitió tener contacto con los miembros de la Asociación, se extrajo un diagnóstico que abarca dimensiones, actores de la Asociación, método de análisis FODA y un diagnóstico de comunicación. Esto permitirá tener una visión clara de sus debilidades próximas, mismas que deberán ser solventadas mediante políticas y estrategias de comunicación puestas en manifiesto en el plan integral.

Finalmente, se plantea el plan de comunicación integral con sus respectivas matrices, medio por el cual la Asociación pretende vincular y dar utilidad a herramientas de comunicación que le permitan viabilizar sus relaciones internas y externas, pero también difundir su identidad corporativa a nivel de los públicos y audiencias que maneja el mercado.

## **ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS PECUARIOS Y PISCÍCOLAS DEL NAPO KALLARI**

### **2.1 Diagnóstico de la situación**

#### **2.1.1 Antecedentes**

La Asociación Kallari tiene su propio proceso de conformación y crecimiento a fines de la década de los años noventa. Muchos líderes y lideresas de la actual organización participan durante estos años en diferentes experiencias alrededor de actividades e iniciativas agroproductivas, las cuales dejan varios aprendizajes que fueron canalizados en la actualidad para el fortalecimiento de la organización.<sup>3</sup>

Sin embargo, el proceso de apareamiento y crecimiento de la asociación es parte del camino largo de madurez del propio pueblo kichwa. Su semilla aparece a principios de 1960, en donde se organizó un pequeño grupo de líderes indígenas con el respaldo de la Misión Josefina y se constituyó la Central Ecuatoriana de Organizaciones Católicas (CEDOC) de Napo, con una inclinación hacia la evangelización y no a la reivindicación clasista. Así pronto disminuyó la participación.<sup>4</sup>

En 1969 se forma la Federación Provincial de Organizaciones Campesinas del Napo, FEPOCAN, que en 1973 cambiaría su denominación a Federación de Organizaciones Indígenas de Napo, FOIN y en el año 2000 la FONAKIN, Federación de Organizaciones de la Nacionalidad Kichwa de Napo.

---

<sup>3</sup> Estos principios son desarrollados y argumentados por el Director General de Asociación Kallari.

<sup>4</sup> Fuente: Kallari, información general, 2012.

Hay que mencionar la creación en 1970 de la Asociación de Indígenas Evangélicos de Napo, AIEN, que también cambió su nombre a Federación Evangélica de la Nacionalidad Kichwa de Napo, FENAKIN. De igual manera, la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador, CONAIE, ha jugado un papel fundamental para las organizaciones de Napo, en defensa de su identidad cultural y territorio.<sup>5</sup>

Kallari como asociación que implementa actividades agroproductivas para la conservación y beneficio comunitario ido asimilando las experiencias que ha dejado el proceso organizativo, a cuales han permitido ver claramente los límites de los enfoques exclusivamente sociales versus los integrales basados en formas empresariales con visión comunitaria y de conservación de la biodiversidad.<sup>6</sup>

Actualmente Kallari implementa acciones en el marco de la cadena de valor de productos, en donde el objetivo principal es desarrollar una economía sostenible para no depender del tiempo cíclico de los proyectos y de los financiamientos que tienen las horas contadas.

Los logros de Kallari permiten ser el punto de análisis y de ofertas de apoyo, lo cual genera mayor responsabilidad a sus líderes. En esta coyuntura la pertinencia de planificar el trabajo se vuelve necesaria y fundamental. La decisión adoptada por el directorio para elaborar un plan estratégico ha sido la más acertada bajo el concepto de gestionar alianzas que han sacado adelante este desafío.

---

<sup>5</sup> Fuente: documento de información general de Kallari plan de desarrollo estratégico.

<sup>6</sup> Información extraída Investigación de campo de la primera visita realizada a la Asociación.

Referirse a Kallari es “Hablar de procesos y de caminos recorridos. La simbología de su nombre no se agota en su descripción; al contrario, se renueva día a día con el tiempo y el conocimiento adquirido.”<sup>7</sup>

## **2.2 Historia**

La Asociación Agro Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas del Napo Kallari se encamina a buscar nuevos desafíos para el bienestar de todas sus comunidades socias, en correspondencia con sus prácticas ancestrales de conservación de la naturaleza y defensa de su cultura.<sup>8</sup>

Hace más de una década que se inició el recorrido para fortalecer una asociación con una perspectiva nueva que supere las acciones de corto plazo de las organizaciones tradicionales, muchas de ellas propiciadas por proyectos de corta o mediana duración, las que al culminar el financiamiento también seguían el rumbo de la extinción. De igual manera, el enfoque asistencialista del estado y de algunas organizaciones no gubernamentales, ONG's, determinaron que se piense en que sólo la ayuda externa a las comunidades puede generar procesos de desarrollo.<sup>9</sup>

A partir de estos aprendizajes la asociación Kallari implementó un modelo de organización basado en conceptos y definiciones relacionados a la comprensión de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de productos como el cacao y las artesanías; vinculación de otros actores locales como las comunidades mestizas, sin mezclar los intereses partidistas con actividades de la organización; y creer firmemente en las capacidades de la gente de Kallari para generar ingresos propios; y, de esta manera,

---

<sup>7</sup> Fuente: testimonio del Director General de la Asociación Kallari.

<sup>8</sup> Fuente: plan de desarrollo estratégico Asociación Kallari 2009- 2013. Capítulo 1.marco y contexto de referencia.

<sup>9</sup> Estos principios son desarrollados y argumentados por el Director General de Asociación Kallari.

contribuir a la construcción de un modelo de desarrollo más equitativo para el conjunto de la sociedad y amigable con el entorno.<sup>10</sup>

Desde su inicio Kallari implementa sus actividades a partir del uso de herramientas de planificación y elabora su primer Plan Estratégico, en el año 2003, con objetivos y metas que se han superado ampliamente, generándose nuevas oportunidades y otros contextos de trabajo que exigen de manera urgente una actualización del proceso de planificación.

Kallari en la provincia de Napo y en la región amazónica es considerada un referente del tema del cacao étnico con certificación orgánica y organización comunitaria<sup>11</sup>, dado los logros significativos en cuanto al posicionamiento de su oferta en el ámbito nacional y su exportación a los mercados internacionales. De igual manera, las iniciativas a nivel nacional e internacional de participar en espacios de asociaciones más grandes relacionadas al cacao son vitrinas que pueden ayudar a socializar de mejor manera los esfuerzos de la Asociación.

A pesar de la crisis financiera mundial el cacao en el mercado internacional tiene perspectivas alentadoras y, por ende, para Kallari significa una oportunidad para seguir mejorando su sistema de producción, administración, gerenciamiento, relaciones interinstitucionales y procesos de capacitación<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Fuente: Kallari, información general, 2012

<sup>11</sup> Kallari es la organización que coordina la Mesa de Cacao en la provincia de Napo.

<sup>12</sup> Fuente: Kallari, información general, 2012

### 2.1.3 Objetivos y líneas Estratégicas de Kallari

De acuerdo a la metodología implementada cada línea estratégica de Kallari se va a convertir en un programa, que constará de un conjunto de proyectos que facilitarán la intervención o la ejecución de la planificación.

Este paso importante se denominó Programación Estratégica y fue trabajado en marzo de 2009 y fortalecido el 15 de junio de este mismo año con el equipo de trabajo del Plan. Como son cinco líneas estratégicas se consolidaron igual número de programas. Además, se ubicaron subprogramas para facilitar la planificación.<sup>13</sup>

A partir de los elementos o ideas principales que tiene la *visión* se concretaron objetivos que visualizan lo que se esperaba cumplir en el futuro mediante acciones adecuadas y, luego identificar la *línea estratégica* que facilitará su implementación.

**Tabla 2**

| Elementos de la Visión   | Objetivos Estratégicos  | Líneas Estratégicos                                |
|--|---|--|
| Kallari lidera actividades agro-productivas bajo el sistema “chakra”.  | Impulsar la conservación de la biodiversidad a través de prácticas agro-productivas mejoradas, valorando la identidad cultural y los conocimientos ancestrales. | 1. Producción agroecológica sustentable            |
| Procesa y comercializa con calidad competitiva e identidad cultural en mercados especiales locales, nacionales e | Consolidar todos los eslabones de la cadena del cacao fino y de aroma (producción, procesamiento y comercialización) y contar con                               | 2. Manejo de Cadenas Agro-productivas sustentables |

<sup>13</sup> Fuente: Kallari , información general, 2012

|   |   |   |
|---|---|---|
| internacionales el cacao y otras cadenas productivas.   | otras cadenas productivas que apoyen a la economía de los socios productores.   |   |
| Gerencia eficientemente una fábrica y tienda de chocolates y artesanías.  | Estructurar, administrar y gerenciar eficientemente los sistemas de poscosecha, transformación y comercialización de cacao, chocolates y otros productos desde los centros de acopio, tiendas y socios comerciales. | 3. Administración y Gerenciamiento Empresarial            |
| Sus socios son emprendedores con alta autoestima y compromiso.  | Actualizar a socios y socias de manera permanente en la innovación de los conocimientos necesarios que requieren las prácticas que implementa Kallari.  | 4. Fortalecimiento Organizativo y de Capacidades Técnicas |
| Lidera, asesora, coordina e incide en las políticas productivas del cacao fino y de aroma en la región amazónica. | Liderar los espacios de coordinación institucional de los actores del cacao fino y de aroma, para impulsar iniciativas de interés común y aportar a la buena gobernanza del cacao en la Amazonía.                   | 5. Gestión y Relacionamento Interinstitucional            |

Fuente: Plan de desarrollo estratégico de la Asociación Kallari 2009-2013. Capítulo 4, visión de Kallari

## **2.1.4 Cultura organizacional**

### **2.1.4.1 Visión<sup>14</sup>**

La Visión de Kallari se trabajó en el taller del 17 y 18 de octubre de 2008 con los socios de la Asociación Kallari, fue enriquecida en otra reunión de trabajo participativo el 21 de diciembre de 2008 y, finalmente, consolidada el 15 de junio de 2009. Los principales contenidos se extrajeron del proceso de diagnóstico, discusión y análisis (aplicación de encuesta, FODA, entrevistas) con la gente de Kallari, el equipo impulsor y el apoyo de los asesores técnicos.

Al 2013, Kallari realiza actividades agro-productivas bajo el sistema “chakra”; procesa y comercializa el cacao fino de aroma y otras cadenas productivas con calidad competitiva e identidad cultural en mercados especiales locales, nacionales e internacionales; gerencia eficientemente una fábrica y tienda de chocolates y artesanías; sus socios son emprendedores con alta autoestima y compromiso; lidera, asesora, coordina e incide en las políticas productivas del cacao fino y de aroma en la región amazónica.

(Plan de Desarrollo Estratégico Asociación Kallari 2009- 2013. Capítulo 4. Visión de Kallari).

### **2.1.4.2 Misión<sup>15</sup>**

La Misión fue concebida para socializar la imagen actual de Kallari y enfocar los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales. Indica de manera concreta donde radica el éxito de la asociación como empresa comunitaria, tomando en cuenta la identidad, legitimidad, propósito, valores, principios y, sobre todo, con un enfoque de “para quién se trabaja”.

---

<sup>14</sup> Fuente: Plan de desarrollo estratégico Asociación Kallari 2009- 2013. CAPÍTULO 4, visión de Kallari.

<sup>15</sup> Fuente: Información del Capítulo 4, visión de Kallari.



Finalmente quedó de la siguiente manera:

Somos una asociación comunitaria de la Amazonía ecuatoriana que realiza prácticas agroproductivas sustentables para producir, procesar y comercializar a nivel nacional e internacional productos orgánicos y artesanías con identidad cultural; basados en el respeto, equidad, participación y beneficio de sus comunidades socias.

(Plan de Desarrollo Estratégico Asociación Kallari 2009- 2013. Capítulo 4. Visión de Kallari).

#### **2.1.4.3 Valores<sup>16</sup>**

- Respeto.
- Puntualidad.
- Compañerismo.
- Eficacia y excelencia.

#### **2.1.4.4 Creencias**

- Asociación Kallari cree que lo más importante es mantener la conservación de la biodiversidad implementando actividades agroproductivas para la conservación y beneficio comunitario.
- Ofrecer un producto con calidad orgánica que mantenga el cuidado del medio ambiente libre de químicos y pesticidas.
- Cree en desarrollar una economía sostenible para no depender del tiempo cíclico de los proyectos y sus financiamientos.

---

<sup>16</sup> Los siguientes puntos que se van a tratar a continuación fueron extraídos del diagnóstico organizacional mediante una investigación de campo.

#### **2.1.4.5 Normas y estamentos jurídicos**

Asociación Kallari da apertura en sus oficinas para la compra del chocolate a sus clientes de lunes a viernes, a partir de 8h30am hasta 16H00pm, los empleados tienen su horario de entrada y salida estipulado en el código del Trabajo con un máximo 8 horas diarias; en su jornada de trabajo tienen la posibilidad de almorzar durante una hora franca. Kallari establece las siguientes normas para cumplir institucionalmente:

- Mantener los productos ordenados para exhibir a los clientes y cuidar la limpieza del establecimiento.
- Brindar servicios de asistencia Técnico de Manejo Agronómico y Certificación por parte de la Asociación a las comunidades socias.
- Regirse por un tiempo de siembra y cosecha establecido según los cambios de temporal, lo cual permite una óptima mazorca de cacao para ser trasformada en chocolate.

Y con relación a los estamentos jurídicos Kallari cuenta reglamentación legal fundamentada en el numeral 19 del Art. 23 de la Constitución Política de la República, expedida en el Registro oficial No. 1 el 11 de Agosto de 1998, que garantiza el derecho de ser de la Asociación Agro Artesanal de Producción de Bienes Agrícola, Pecuarios, y Piscícolas de Napo “Kallari”. Este documento dado en Quito, Distrito Metropolitano y firmado por Ivonne Juez de Baki, cuenta con el sello del Ministerio de Comercio Exterior Industrialización Pesca y Competitividad (MICIP) vigente en el año 2003.

Este contiene ocho capítulos con estatutos y artículos que respaldan la estructura legal de sus estatutos como Asociación Kallari.

Contenido:

- Capítulo I. Construcción y domicilio
- Capítulo II. Fines y medios
- Capítulo III. Objetivos
- Capítulo IV. De los socios, certificados y convencionales
- Capítulo V. De los organismos de director y de la asamblea general
- Capítulo VI. Del patrimonio
- Capítulo VII. De las faltas y sanciones
- Capítulo VIII. Disposiciones generales

#### **2.1.4.6 Ritos**

- Al finalizar el año el directorio de la Asociación Kallari realiza una cena en la cual reciben al nuevo año y se auguran buenos deseos.
- Para las demás festividades que se encuentran en el calendario la Asociación se cumple con los feriados estipulados; por otro lado, todos se organizan para mingas de limpieza y para organizar la fiesta de la mesa del cacao, festividad en la cual manifiestan su identidad cultural y evidencian quienes son como Asociación Kallari.

#### **2.1.4.7 Mitos**

Kallari piensa que todos sus miembros deben manejar el tema de cacao y chocolate, caso contrario difícilmente podrán estar conectados para el cumplimiento de actividades. Todos los miembros deben conocer de cacao y chocolate, sus procesos y funcionamiento. De este modo todos trabajan y se apoyan en las mismas funciones y no están a expensas del conocimiento de una sola persona. Además, según su cosmovisión creen que para obtener un buen chocolate hay que respetar la tierra y cumplir con los ciclos lunares; por otro lado, en la fiesta de la mesa del cacao en la cual están invitadas todas las organizaciones de la zona del Napo la Asociación promociona su identidad cultural e institucional.

#### **2.1.4.8 ¿Qué hace?**

Asociación Kallari se ha constituido por pequeños productores de la zona del Tena, quienes trabajan para obtener las mejores mazorcas de cacao, con el fin de que Kallari produzca “El mejor cacao y chocolate del mundo”; además, brinda asistencia técnico Agronómico de Certificación a un total de 144 comunidades y 2850 familias socias; cada una de ellas se ha integrado a la organización preparándose en las aéreas respectivas para asumir las responsabilidades que les corresponda.

Kallari estructura, administra y gerencia los sistemas de poscosecha, transformación y comercialización del cacao y chocolates desde los centros de acopio, tiendas, socios comerciales y exportación a Alemania, Suiza, EE.UU e Italia.

#### **2.1.4.8.1 Servicios de Kallari**

Liderazgo y valoración de prácticas culturales y conocimientos desarrollados en el sistema de producción “chakra”<sup>17</sup> con énfasis en cacao fino de aroma y artesanías; además la Asociación ofrece a sus clientes:

- Transferencia de tecnología y aplicación del conocimiento ancestral.
- Asesoría local en la cadena de cacao fino de aroma.
- Apoyo para la certificación del cacao fino de aroma en el “sistema “Chakra”<sup>18</sup>”.
- Provisión de plantas certificadas de cacao fino de aroma.
- Comercialización de cacao fino de aroma.
- Procesamiento y comercialización de chocolates.
- Elaboración y comercialización de artesanías.

#### **2.1.4.9 ¿Qué transmite?**

##### **2.1.4.9.1 Isologotipo<sup>19</sup>**

El isologotipo de la asociación Kallari tuvo su origen a fines de la década de los años noventa. Este distintivo está conformado por un sol naciente (imagen) acompañado de la palabra KALLARI (tipografía); ambas representaciones han servido de reconocimiento en la memoria colectiva de sus públicos tanto internos como externos

---

<sup>17</sup> Fuente: Kallari, información general, 2012.

<sup>18</sup> “Dentro de la asociación Kallari el término chakra tiene un sentido nativo y representa una pequeña unidad productiva agrícola, cuyo tamaño oscila entre 1 o 2 hectáreas que son trabajadas intensivamente, proporcionándoles un tratado natural, orgánico, cultural, regular sombra, podar y eliminar frutos enfermos.” Fuente: testimonio del extensionista Israel Jiménez miembro de Kallari.

<sup>19</sup> “Es una representación tipográfica con imagen (o dibujo) de todo lo que significa una empresa”. Fuente: testimonio de Rodrigo Torres Sarmiento -docente de la materia planificación estratégica de la comunicación organizacional en la carrera de Comunicación Social- Universidad Politécnica Salesiana.

Gráfico 2



Fuente: Isologotipo de Kallari

- **Denotación**

A primera vista la imagen permite percibir de manera inmediata y objetiva un sol, cuyo origen parte de la fusión de la chakana y el símbolo del sol del pueblo de Kallari, que por su relación con la cosmovisión tradicional de este pueblo está estrechamente relacionado con la constelación de la Cruz del Sur, siendo este un diseño céntrico (sol)<sup>20</sup>.

- **Connotación**

Esta asociación ha venido trabajando desde el 2001 con un significante- Kallari que proviene de la palabra kichwa y simboliza **renacer**. Este término posee tres significados:

- ✓ **KA-Pasado.-** Se vincula al renacer de las tradiciones de esta asociación.
- ✓ **LLA-Presente.-** Se vincula a generar bienestar y progreso en cada una de las comunidades.
- ✓ **RI- Futuro.-** Se vincula con la continuación que se debe dar por parte de las generaciones futuras a las manifestaciones y representaciones de Kallari.

---

<sup>20</sup> Fuente: testimonio del extensionista Israel Jiménez, miembro de Asociación Kallari.

#### **2.1.4.9.2 Slogan**

El slogan que maneja la Asociación ha sido trabajado desde fines de la década de los años noventa, periodo en el cual empieza a constituirse jurídicamente y durante todo este proceso de conformación y crecimiento se vio la necesidad de adoptar un enunciado que garantice su fácil reconocimiento y empoderamiento en el mercado:

*“Kallari el mejor cacao y chocolate del mundo”*

#### **2.1.4.9.3 Colores**

Existen ocasiones en que la imagen del sol de Kallari maneja tonalidades de café con amarillo; sin embargo, tienen preferencia por trabajar con el café que simboliza el color de la tierra. Este color es considerado por la Asociación como un color cálido que se encuentra muy extendido en la naturaleza y que es propio de su cultura, que por años han venido trabajando con el producto del cacao en dichas tierras y que han forjado años de historia. Este mismo tono es utilizado para las cajas en la cuales es empacado el chocolate.

Existen otros matices que se manejan como el amarillo, verde, rojo, negro, naranja y azul; colores que también son utilizados para la presentación de las cajas de sus productos. Se podría decir que esta gama de colores primarios utilizan para dar vida a su trabajo entre colores vivos y oscuros con los que se busca llegar a la mente del consumidor.

#### **2.1.4.9.4 Uniformes**

El personal de la Asociación Kallari posee varios modelos y colores de camisetas de tela polo manga corta que han sido confeccionadas cada año para la Feria del Cacao y Chocolate <sup>21</sup>; estos uniformes presentan tonalidades como el amarillo y blanco las cuales son tomadas del aspecto publicitario de sus productos. La camiseta contiene en la parte delantera el logotipo (sol naciente) bordado y en la parte de la espalda tiene estampado el slogan que se ha ganado Kallari a lo largo de su trayectoria “El mejor cacao y chocolate del mundo”. Las camisetas son usadas por el equipo núcleo de Kallari en su jornada laboral.

#### **2.1.4.9.5 Publicidad**

Cuentan con una página Web que fue diseñada en 2009, la cual promociona su identidad cultural y la diversidad de chocolates que ofrecen a sus públicos; por otro lado, mantienen una cuenta de red social de Facebook. Cabe mencionar que este dominio se lo piensa aplicar para Café Kallari en Quito, proceso que se vendrá trabajando dentro de las estrategias propuestas en la Matriz del Plan de Comunicación junto a la vinculación de nuevos medios de difusión publicitaria.

---

<sup>21</sup> Esta feria es llevada a cabo por la mesa del Cacao Fino de Aroma de la Reserva de Biosfera Sumaco, la cual se la realiza cada año específicamente por los primeros días del mes de Junio en el parque central de la ciudad Tena; la feria reúne a todos los socios o aliados de la mesa ofreciéndoles la oportunidad de diversificar los distintos productos que se han trabajado durante todo el año y de esta manera conocer las experiencias de los cacaocultores e iniciar acciones que fomenten la elaboración masiva de chocolate artesanal.

En esta feria también se ofrecen espacios culturales, gastronómicos y la elección de la reina del cacao.  
Fuente: testimonio del extensionista Israel Jiménez, miembro de la Asociación Kallari.



#### **2.1.4.10 ¿Qué piensa?**

##### **2.1.4.10.1 Filosofía**

Kallari practica la ideología que no solo es una empresa que se relaciona con sus empleados y aliados sino que está crea vínculos de amistad que hace que todos sean una gran familia, trabajando por un solo fin ofrecer a sus públicos el mejor cacao y chocolate del mundo, además conserva mucho sus tradiciones y costumbres en los procesos de cultivo del cacao; es decir, no causan impacto ni daño ambiental, al contrario buscan conservar la certificación orgánica cuidando los cultivos en el sentido que siempre estén libre de químicos.

##### **2.1.4.10.2 Responsabilidad social**

- Kallari demuestra responsabilidad con el medio ambiente al capacitar a sus productores a manejar los cultivos de cacao libre de químicos y pesticidas, lo cual garantiza a sus consumidores un chocolate totalmente orgánico, el mismo que se rige bajo la certificación y normas de la OKO GARANTIE BCS<sup>22</sup>.
- Tiene responsabilidad con sus productores al brindar apoyo en el desarrollo local mediante asistencia técnica, con el fin de que cada comunidad productora tenga fuentes sustentables que aporten al desarrollo, no solo de la Asociación sino también de todo el sector del Tena dedicado al cultivo del cacao.

---

<sup>22</sup> BCS ÖKO-GARANTIE es una certificadora alemana que se especializa en productos orgánicos. Para que una familia pueda ser certificada debe atenerse a las normas que exige dicha empresa como es tener la finca limpia sin la utilización de químicos únicamente con el uso del machete, debe tener un control riguroso de la basura y un manejo adecuado de los cultivos.

Fuente: testimonio del extensionista Luis Mena, miembro de la Asociación Kallari.

- Se responsabiliza con sus clientes a mantener sus costumbres ancestrales tanto en la forma de siembra del cacao como de sus prácticas de cultivos, mismas que se evidencian en su identidad comunitaria.

### 2.1.5 Matriz de identidad de la organización

Tabla 3

| Hacia adentro                             |   |
|---|---|
| <b>Identidad corporativa</b>              | Asociación Kallari tiene como colores representativos el café. Verde y matices de amarillo y rojo, mientras que en la apariencia de la organización la infraestructura es café. Son colores representativos de ambientes naturales, lo que se busca transmitir es que Kallari tiene relaciones amistosas con el entorno natural y este no maltrata ni explota sus recursos para la obtención del cacao, al contrario todo lo trabaja con procesos orgánicos y manuales para conservación de los recursos. |
| <b>Logotipo y Slogan</b>                  | Un sol naciente con la palabra Kallari, “El mejor chocolate del mundo”  |
| <b>Publicación interna</b>                | Kallari trabaja de modo participativo en comunidad con metas compartidas que pretenden ser cumplidas para el progreso de la misma.  |
| <b>Relaciones laborales y sindicales.</b> | Estas relaciones tratan de fomentar el directorio de Kallari con reuniones, asambleas donde asisten socios y no socios con el fin de que estos se mantengan informados y a su vez puedan transmitirla a otros públicos.   |

| Hacia afuera                 |  |
|------------------------------|--|
| <b>Atención a los medios</b> | Casi no existe una conexión con los medios pero si con públicos externos que vendrían a ser medios de transmisión de información que ayudan a dar a conocer los productos. |

|   |  |
|---|--|
| <b>Atención al público</b>                  | Público que acude a las oficinas de Kallari, las cafeterías y lugares donde se expende el chocolate como cadenas Supermaxi y Fybeca, la atención es cordial y se busca expandir la gama de productos a ofertar.                    |
| <b>Alianzas estratégicas</b>                | Asociación Kallari tiene vinculaciones con actores inmediatos que ayudan a poner capital para los proyectos a trabajar por sus miembros, se busca mantener estas relaciones y mejorarlas mediante buenos procesos de comunicación. |
| <b>Participación en actividades cívicas</b> | Asociación Kallari participa de las fiestas nacionales del cacao.  |
| <b>Resúmenes de prensa</b>                  | No los ha realizado porque la organización no ha trabajado con gestión de medios   |
| <b>Publicidad</b>                           | Asociación Kallari no cuenta con publicidad en medios de comunicación ni de difusión personal, esta es conocida únicamente por premios que ha ganado en el extranjero.   |

Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.

### 2.1.6 Recursos de la Asociación

- **Humanos.-** Asociación Kallari cuenta con personal capacitado en cada área. Por otro lado, cada miembro de la Asociación maneja los temas relacionados al cacao desde la producción hasta la comercialización.
- **Financieros.-** Asociación Kallari mantiene sus finanzas mediante las compras por parte de los clientes ya sean a nivel nacional o internacional; además se ayudan con entidades del estado que ponen capital para los diferentes proyectos que maneja la Asociación y auto sustentación en el ciclo de compra y venta de cacao escurrido, el cual es transformado artesanalmente en chocolate para la venta a los distintos públicos.
- **Tecnológicos.-** Dentro de las instalaciones de Kallari los empleados cuentan con herramientas de trabajo como:
  - ✓ Computadoras de escritorio por cada área con su respectiva impresora, Laptops por cada miembro.
  - ✓ Servicio de internet y telefonía fija.
  - ✓ Infocus y pantalla reproductora para reuniones.
  - ✓ Centro de acopio en construcción.
  - ✓ 5 GPS a cargo de los extensionistas de campo para localizar las chakras y dar ubicación a las plantas sometidas a muestras de germoplasma para sembrar en el vivero.
  - ✓ Adquisición de maquinaria como: balanzas, empacadora al vacío, tablero para secado de la vainilla, máquina de extracción de pulpa.

- ✓ Futura compra de maquinaria para producción del chocolate en serie.

Kallari es una organización que utiliza buenas vía tecnológicas, ya que las entidades que la apoyan al financiamiento de la organización y los proyectos que se proponen vienen cargados de nuevas tecnologías, como por ejemplo el manejo de maquinaria o el mismo uso que le dan al internet.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en la organización es su influencia en la vida institucional y en el comportamiento de sus miembros frente a los cambios que las tecnologías producen. La organización Kallari está abierta al cambio por el mismo hecho de trabajar con apoyo que viene del exterior como de Suecia, Italia, Alemania y Estados Unidos, a más de entidades del Ecuador. Esto coloca a la organización en constante cambio, debido a que cada proyecto que maneja para lograr su ejecución necesita de nuevas tecnologías, las cuales al principio no saben manejar pero el personal busca capacitación y preparación para seguir con la implementación de las nuevas tecnológicas de cada proyecto y voluntarios de apoyo dejan en la organización todo su empeño y trabajo para el progreso de la Asociación.

- **Materiales de oficina.-** Asociación Kallari cuenta con material de papelería, además para el empacado del chocolate que se lo realiza manualmente cuentan con:
  - Papel film
  - Papel aluminio
  - Cajas de cartón fino con los diseños de portada de cada chocolate a ofertar a los públicos
  - Pistola impresora de fechas de caducidad, elaboración y precio de venta
  - Fibras natural para tejido de artesanías

- Semillas extraídas de las chakras, las cuales van tejidas en las artesanías como, pulseras, aretes, anillos, collares de: achira, guadua, bambú, palma, matiri, uquillas, sani, semillas negras y de guavilla y para dar color a las artesanías se usa bananillo y aguacate.

## **2.1.7 Públicos<sup>23</sup>**

### **2.1.7.1 Públicos Internos**

Directiva actual:

- Coordinador general
- Director de comercialización
- Director de producción
- Director financiero-administrativo

Equipo de trabajo:

- Técnico de manejo agronómico y certificación
- Técnico de post-cosecha
- Extensionista 5
- Extensionista 1
- Extensionista 2
- Extensionista 3
- Extensionista 4
- Contadora
- Asistente contable

---

<sup>23</sup> Fuente: Plan de desarrollo estratégico Asociación Kallari. 2009- 2013 datos generales de la Asociación Kallari.

- Socios certificados y socios comerciales
- Dirigentes de cada comunidad.

#### **2.1.7.2 Públicos Externos**

Aliados:

- ✓ Whod Food EEUU
- ✓ Max Felchlin Suiza
- ✓ Salinerito y Ecuatoriana de chocolate.
- ✓ Café Kallari en la ciudad de Quito

Otros públicos:

- ✓ MIES
- ✓ IEPS
- ✓ GIZ
- ✓ CRS
- ✓ PL-480
- ✓ MAGAP
- ✓ Gobierno provincial de Napo
- ✓ MCPEC

Clientes:

- ✓ Supermaxi y Fybeca en ciudad de Quito
- ✓ Café Tortuga en ciudad Tena
- ✓ Zoológico Amazónico cerca de Ahuano

### **2.1.8 Mapeo de Poder<sup>24</sup>**

Dentro de Kallari se puede identificar relaciones de poder que de una u otra forma apoyan o no a su desarrollo integral.

Estas relaciones han sido constituidas desde el individuo hacia su entorno; de esta forma veremos cómo cada uno de estos sujetos es capaz de sujetarse a los fines de la asociación y por otro lado logra identificarse con ellos.

Para empezar este análisis definiremos en primera instancia los objetivos de Kallari para después organizar la incidencia que tiene cada uno de los actores que forman parte de la misma:

- Impulsar la conservación de la biodiversidad a través de prácticas agro-productivas mejoradas, valorando la identidad cultural y los conocimientos ancestrales.
- Consolidar todos los eslabones de la cadena del cacao fino y de aroma (producción, procesamiento y comercialización) y contar con otras cadenas productivas que apoyen a la economía de los socios productores.
- Estructurar, administrar y gerenciar eficientemente los sistemas de poscosecha, transformación y comercialización de cacao, chocolates y otros productos desde los centros de acopio, tiendas y socios comerciales.
- Actualizar a socios y socias de manera permanente en la innovación de los conocimientos necesarios que requiere las prácticas que implementa Kallari.

---

<sup>24</sup> Mapeo de poder extraído del diagnóstico organizacional mediante una investigación cualitativa.



- Liderar los espacios de coordinación institucional de los actores del cacao fino y de aroma para impulsar iniciativas de interés común y así aportar a la buena gobernanza del cacao en la Amazonía.

**Tabla 4**

| MAPA DE PODER  |  |
|--|--|
| <p><b>ALIADOS</b></p> <p>Aliados Comerciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Salinerito y Ecuatoriana de chocolate</li> <li>* Max Felchlin Suiza</li> <li>* Whod Food EEUU</li> <li>* Café Kallari en la ciudad de Quito</li> </ul> <p>Otros públicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* MIES</li> <li>* IEPS</li> <li>* GIZ</li> <li>* CRS</li> <li>* PL-480</li> <li>* MAGAP</li> <li>* Gobierno provincial de Napo</li> <li>* MCPEC</li> </ul> <p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Supermaxi en la ciudad de Quito</li> <li>* Café Tortuga y tienda de Lupita en la ciudad de Tena</li> <li>* Zoológico Amazónico cerca de Ahuano</li> <li>* Próximamente en Fybeca</li> </ul> <p>(se ha colocado a los aliados comerciales, otros públicos y clientes en este sector ya que cada uno de estos actores sirven de apoyo para el buen accionar y cumplimiento de metas de Kallari, aportando a la organización con el abastecimiento de maquinaria y recursos necesarios para la</p> | <p><b>OPONENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pacari</li> <li>▪ Caoni</li> <li>▪ Hoja Verde</li> <li>▪ República del cacao</li> <li>▪ American</li> <li>▪ Valdivia</li> </ul> <p>(Hemos colocado en este sector a estos competidores ya que son empresas que también están inmersas en el sector de la producción y comercialización de chocolate, logrando ganar reconocimiento dentro del mercado nacional, local e internacional y posesionándose como un oponente en este espacio, lo cual exige a Kallari estar en continuo progreso).</p> <p>En la actualidad estas marcas ofrecen a sus públicos una gama de productos. Esta variedad de productos hace que estas empresas tengan más posibilidad de ocupar un lugar en la mente del consumidor y que este se identifique con la Marca, trabajo que Kallari está proyectando hacer para el año 2013 con el fin de dar fortalecimiento a su imagen corporativa.</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>producción y por ende comercialización de las distintas cadenas de valor y así cumplir las necesidades de los clientes de la asociación; por otro lado, los otros públicos también poseen un papel importante en esta estructura ya que cada uno de ellos colabora en el desarrollo de Kallari siendo los conectores base por el cual ha sido posible manejar la prestación de servicios de la misma; finalmente, los clientes vendrían a ser actores importantes en los procesos de comercialización en cada una de las localidades (internas y externas) donde se expenden los productos.</p>   |  |
| <p><b>INDECISOS</b></p> <p>Socios comerciales y representantes de cada comunidad :</p> <p>(Se ha colocado a los socios comerciales o convencionales - sin certificación- y a los representantes de cada comunidad (dirigentes) en este sector, ya que se manifestaron ciertas inconformidades en relación a la labor que realizan de modo que no logran integrarse dentro de la asociación, si bien por un lado los representantes tratan de participar en cada una de las acciones que realiza Kallari (como los talleres o las asambleas generales) no han sido capaces de ser parte en la implementación de mecanismos de apoyo a las directivas de la asociación y administración en el proceso de toma de decisiones.</p> | <p><b>ORGANIZADORES</b></p> <p>Área administrativa de Kallari y socios de Kallari. Ambos sectores son esa semilla de origen de ideas y accionares del desarrollo de esta asociación. Al área administrativa por un lado trata de establecer relaciones de afinidad unos con otros y con los demás actores y a su vez seguir apoyando al crecimiento de la asociación. De esta forma garantizan su crecimiento laboral tanto cultural y el de sus ingresos)</p> <p>Área administrativa de Kallari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador general</li> <li>• Director de comercialización</li> <li>• Director de producción</li> <li>• Director financiero-administrativo</li> <li>• Técnico de manejo agronómico y certificación</li> <li>• Técnico de post-cosecha</li> <li>• Extensionista 1</li> <li>• Extensionista 2</li> <li>• Extensionista 3</li> <li>• Extensionista 4</li> <li>• Extensionista 5</li> <li>• Técnico de post-cosecha</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contadora</li> <li>• Asistente contable</li> <li>• Socios certificados y socios convencionales</li> </ul> |
|--|--|

Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.

### 2.1.9 Mapa de públicos y variables de selección de públicos

Una organización requiere amoldarse a las condiciones existentes en la sociedad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro. Por ello tiene que darse a conocer.<sup>25</sup>

- **Públicos Internos**

“Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados a ella”<sup>26</sup>.

Directiva Actual:

- ✓ Coordinador general
- ✓ Director de comercialización
- ✓ Director de producción
- ✓ Director financiero-administrativo

---

<sup>25</sup>Fuente: testimonio de Rodrigo Torres Sarmiento - docente de la materia planificación estratégica de la comunicación organizacional en la carrera de Comunicación Social- Universidad Politécnica Salesiana.

<sup>26</sup>Fuente: testimonio de Rodrigo Torres Sarmiento - docente de la materia planificación estratégica de la comunicación organizacional en la carrera de Comunicación Social- Universidad Politécnica Salesiana.

Equipo de trabajo:

- ✓ Técnico de manejo agronómico y certificación
- ✓ Técnico de post-cosecha
- ✓ Extensionista 5
- ✓ Extensionista 1
- ✓ Extensionista 2
- ✓ Extensionista 3
- ✓ Extensionista 4
- ✓ Técnico de post-cosecha
- ✓ Contadora
- ✓ Asistente contable
- ✓ Socios certificados y socios comerciales
- ✓ Dirigentes de cada comunidad.

- **Públicos Externos:**

“El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la organización, sea ésta geográfica o de usuarios del servicio”<sup>27</sup>.

Aliados:

- ✓ Whod Food EEUU
- ✓ Max Felchlin Suiza
- ✓ Salinerito y Ecuatoriana de chocolate
- ✓ Café Kallari en la ciudad de Quito

---

<sup>27</sup> Testimonio de: Rodrigo Torres Sarmiento - Docente de la materia Planificación Estratégica de la Comunicación Organizacional en la Carrera de Comunicación Social- Universidad Politécnica Salesiana.

**Clientes:**

- ✓ Supermaxi en la ciudad de Quito
- ✓ Café Tortuga en la ciudad Tena
- ✓ Zoológico Amazónico cerca de Ahuano
- ✓ Próximamente en Fybeca.

**Otros públicos:**

- ✓ MIES
- ✓ IEPS
- ✓ GIZ
- ✓ CRS
- ✓ PL-480
- ✓ MAGAP
- ✓ Gobierno provincial de Napo
- ✓ MCP

### 2.1.9.1 Mapa de públicos 1

**Tabla 5**

| Coeficiente Cn y variables de selección          | Público / empresa   |
|--|---|
| 1. Importancia estratégica para la asociación    | Aliados: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Whod Food EEUU</li><li>✓ Max Felchlin Suiza</li><li>✓ Salinerito y Ecuatoriana de chocolate</li><li>✓ Café Kallari en la ciudad de Quito</li></ul> |
| 2. Capacidad de influencia en la opinión pública | Generadores de opinión:<br><br>Clientes: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Supermaxi en la ciudad de Quito</li></ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Café Tortuga en la ciudad Tena</li> <li>✓ Zoológico Amazónico cerca de Awano</li> </ul> <p>Vinculaciones financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ MIES</li> <li>✓ IEPS</li> <li>✓ GIZ</li> <li>✓ CRS</li> <li>✓ PL-480</li> <li>✓ MAGAP</li> <li>✓ Gobierno provincial de Napo</li> <li>✓ MCPEC</li> </ul> |
| 3. Influencia sobre los organismos de regulación   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SRI</li> <li>✓ Banco de Fomento</li> <li>✓ BCS</li> <li>✓ IESS</li> </ul>   |
| 4. Capacidad de integración de asociación con actividades de protección ambiental  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ BCS(ÖKO-GARANTIE certificadora Alemana)</li> </ul>  |
| 5. Capacidad de difusión directa de los mensajes de la asociación; se aplican políticas y procesos que permitan realizar un seguimiento claro de movimientos inadecuados en el ámbito institucional. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinador general</li> <li>✓ Director de comercialización</li> <li>✓ Director de producción</li> <li>✓ Director financiero-administrativo</li> </ul>  |

Elaborada por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.

### 2.1.9.2 Mapa de públicos 2

- Importancia estratégica para el sector

¿Cuál es la importancia estratégica de los públicos aliados para la organización?

**Aliados.-** Sirven de apoyo para el buen accionar y cumplimiento de metas de Kallari, aportando a la Asociación con el abastecimiento de maquinaria y recursos necesarios para la producción y, por ende, comercialización de las distintas cadenas de valor cumpliendo las necesidades de los clientes de la asociación.

- ✓ Salinerito y Ecuatoriana de chocolate  
(10)
- ✓ Whod Food EEUU  
(10)
- ✓ Max Felchlin Suiza  
(10)
- ✓ Café Kallari en la ciudad de Quito  
(10)

- Capacidad de influencia en la opinión pública

¿Cuál es la capacidad de influencia en la opinión del público, clientes y vinculaciones financieras?

**Clientes.-** Los clientes ayudan a mantener la estabilidad financiera dentro de la organización dando sostenibilidad según el consumo de chocolates que realicen, manteniendo la marca en el mercado mediante la compra y consumo del mismo.

- ✓ Supermaxi  
(9)
- ✓ Café Tortuga  
(10)
- ✓ Zoológico Amazónico  
(10)

**Vinculaciones Financieras.-** Apoyan a la Asociación Kallari en el financiamiento de los proyectos para progreso y desarrollo de la misma tanto en el área de producción como en el de comercialización.

- |             |                                    |
|-------------|------------------------------------|
| ✓ MIES (10) | ✓ PL-480 (10)                      |
| ✓ IEPS (10) | ✓ MAGAP (10)                       |
| ✓ GIZ (10)  | ✓ Gobierno provincial de Napo (10) |
| ✓ CRS (10)  | ✓ MCPEC (10)                       |

- Capacidad de influencia sobre los organismos de regulación

**Organismos de regulación.-** Estas entidades controlan el adecuado funcionamiento de la Asociación con relación al cumplimiento de las normas gubernamentales para una segura certificación.

- ✓ BCS  
(10)
- ✓ SRI  
(10)



- ✓ IESS  
(10)
- ✓ Instancia bancaria  
(10)

- Capacidad de integración de las empresas con actividades de protección ambiental

**Protección ambiental.-** Organismos que buscan precautelar al medio ambiente exigiendo el cumplimiento de reglas en la producción orgánica, de esta forma se les podrá brindar legitimación en los principales mercados orgánicos a nivel mundial.

- ✓ BCS ÖKO-GARANTIE  
(10)

- Capacidad de difusión directa de los mensajes de la organización

**Difusión directa de los mensajes.-** El directorio de Asociación Kallari es el principal responsable de encaminar adecuadamente los contenidos de los mensajes, tanto internos como externos, creando espacios óptimos de comunicación y por ende de interrelación.

- ✓ Coordinador general  
(10)
- ✓ Director de comercialización  
(10)
- ✓ Director de producción  
(10)
- ✓ Director financiero-administrativo  
(9)

## 2.1.10 Análisis de Stakeholders

Tabla 6

| STAKEHOLDER |                                      | ALTO   | MEDIO |
|-------------|--------------------------------------|--|-------|
| INTERNO     | Actor 1<br>Director general          | Corresponde a la categoría Alta.<br>Cumple la función de Coordinar cada área de la Organización.<br>Trabajar para el cumplimiento de tareas de cada área<br>Toma de decisiones en representación de los demás miembros de Asociación Kallari, si ameritara la situación.   |       |
|             | Actor 2<br>Director comercialización | Se encarga de la comercialización interna y externa<br>Este equipo trabaja en el tema de post cosecha, que es la fermentación, secado, clasificado, embalaje y envió hasta las fábricas que después envían al mercado internacional.   |       |
|             | Actor 3<br>Director de producciones  | Maneja un equipo técnico de extensionistas e ingenieros, quienes se encargan de capacitar a los productores.<br>Manejo del desarrollo productivo en conjunto con las nuevas cadenas que se están implementando como: la vainilla, el jengibre, extracto de pulpas, esencias.<br>Trabaja en proyectos de siembra, post cosecha y cosecha.<br>Asistencia técnica y capacitación a los productores de la zona proyecto MIESS.<br>Trabajo líderes de comunidades junto |       |

|          |   |  |  |
|----------|---|--|--|
|          |   | con el INIAP.  |  |
| INTERNO  | Actor 3<br>Financiero<br>administrativo | Equipo contable trabaja en el mercado contable.<br><br>Trabaja con egresos e ingresos todos los reportes Administrativos<br><br>Además esta área está encargada de la compra de Artesanías que vende Kallari aparte del chocolate.   |  |
| INTERNO  | Actor 4<br>Equipo de<br>extencionistas  | Dar seguimiento a las comunidades socias y aquellos socios comerciales indirectos de Kallari en sus procesos de cultivo.<br><br>Capacitar a las comunidades según el proyecto que se maneje.   |  |
| EXTERNOS | Actor 1<br>Clientes                     | Ayudan a mantener las finanzas de Asociación Kallari y la motivación del personal para dar un buen servicio y producto, con la finalidad que vuelvan a comprar el chocolate y a su vez lleven más clientes.  |  |
|          | Actor 2<br>Aliados                      | Son la entidades encargadas de ayudar al cumplimiento de metas en la Asociación entre estos tenemos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Whod Food EEUU.</li> <li>✓ Max Felchlin Suiza.</li> <li>✓ Salinerito y Ecuatoriana de chocolate.</li> <li>✓ Café Kallari en la ciudad de Quito.</li> </ul> |  |
|          |   | Son indispensables para el emprendimiento de Asociación Kallari, ya que sin su ayuda se vería estancado el progreso en cuanto a metas y áreas de comercialización.   |  |
| EXTERNOS | Actor 3<br>Vinculaciones<br>financieras | Aportan económicamente a la Asociación Kallari en función a las necesidades de la misma o a los  |  |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   | <p>diferentes proyectos que manejan, los cuales son propuestos por estas entidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 MIES</li> <li>2 IEPS</li> <li>3 GIZ</li> <li>4 CRS</li> <li>5 PL-480</li> <li>6 MAGAP</li> <li>7 Gobierno provincial de Napo</li> <li>8 MCPEC</li> </ol> |  |
|  | <p>Actor 5</p> <p>Entidades reguladoras</p> |   | <p>Ayudan al cumplimiento de Normas de Empresa a la Asociación en un marco Jurídico de accionar legal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SRI</li> <li>- Banco de Fomento</li> <li>- BCS</li> <li>- IESS</li> </ul> |

Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.

## **2.2 Diagnóstico organizacional**

### **2.2.1 Método FODA**

#### Fortalezas

- Trabajo participativo por parte de los miembros.
- Buenas relaciones entre el personal.
- Empoderamiento de los trabajadores con los fines de la organización.
- Conocimiento propicio por parte de todos los miembros en los procesos de producción de sus distintas cadenas de valor y en especial del cacao.

#### Oportunidades

- En el mercado existen varias empresas que están dedicadas a la producción y comercialización de cacao; sin embargo, la Asociación Kallari ha logrado consolidarse con sus productos a nivel local, nacional e internacional ofertando chocolates orgánicos y de calidad, ganándose su propio reconocimiento en los altos estándares de comercialización.
- Los públicos externos (aliados, clientes y stakeholders) de la Asociación Kallari brindan todo el apoyo para alcanzar una óptima promoción (tanto interna como externa) de las distintas cadenas de valor, en especial del chocolate y así mantener buenas relaciones comerciales.
- Asociación Kallari ofrece todas las facilidades a los miembros para alcanzar su realización profesional y humana en la labor que están realizando, de esta manera se fomenta el crecimiento personal de cada uno de ellos.

## Debilidades

- Falta de evaluación de metas y objetivos por parte de la Dirección General hacia los miembros para el cumplimiento de metas y objetivos mensuales.
- Falta de empoderamiento y cooperación por parte de los socios y no socios con Kallari.
- No cuenta con publicidad oficial y constante en los medios de comunicación, en este caso se da predominio a la radio cuyo artefacto es primordial dentro de cada comunidad.
- No poseen material de apoyo para las ferias a las que deben asistir, lo cual no permite la adecuada transmisión de información a sus públicos.

## Amenazas

- Nuevos métodos de publicidad.
- Disminución de los recursos de cooperación que llegan a Kallari por parte de entidades de apoyo.
- Crisis financiera internacional que reduce los fondos disponibles para apoyar iniciativas de las organizaciones de la comunidad.
- Baja del precio del cacao a nivel internacional.

Este FODA se pudo realizar gracias a la siguiente investigación cualitativa que se realizó con cada uno de los miembros que forman parte de la directiva actual de la Asociación Kallari.

### 2.2.1.1 Matriz de análisis, el método FODA cruzado de la Asociación Kallari

Tabla 7

|         |  |  |
|---------|--|--|
| INTERNO | <b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo participativo por parte de los miembros.</li> <li>• Buenas relaciones entre el personal</li> <li>• Empoderamiento de los miembros con los fines de la organización.</li> <li>• Conocimiento de los procesos de producción del cacao.</li> </ul>   | <b>DEBILIDADES</b> <p>Falta de evaluación y seguimiento de las metas y objetivos por parte de Dirección general hacia los miembros en cumplimiento de metas y objetivos mensuales.</p>   |
|         | <b>CONTEXTO</b>  |  |
| EXTERNO | <b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportar cacao orgánico en grano y chocolate.</li> <li>• Contar con sistemas de comercialización que paga a los productores el peso justo del cacao.</li> <li>• Kichwas y mestizos integrados en producción de comercialización.</li> <li>• Asistencia técnica para la producción del cacao.</li> </ul> | <b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de empoderamiento de los socios con Kallari.</li> <li>• Disminución de las compras de artesanías.</li> <li>• Dependencia de maquiladora.</li> <li>• Dependencia de la organización hacia aliados financieros.</li> </ul> |

Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.

### 2.2.1.2 Análisis de fortalezas y debilidades de las dimensiones de la organización

Tabla 8

| DIMENSIONES                | FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|----------------------------|---|---|
| Estructura                 | Cada área aporta al desarrollo de la organización según el cumplimiento de sus objetivos personales como organizativos. | Se debe dar una mayor vinculación de las áreas en cuanto a la información.  |
| Tecnología                 | Cuentas con material tecnológico para trabajar.   | Falta de propio material tecnológico. En este sentido a la organización le hace falta su propia procesadora para producir el chocolate. |
| Relaciones                 | Buen ambiente laboral y de amistad.   | Desalineación en los objetivos trae diferencias entre las áreas.  |
| Cultura                    | Todos tienen una misma creencia organizacional es decir tienen una identidad.   | Esta identidad no llega a los públicos externos.  |
| Historia de la institución | Sus inicios marcan en los accionares actuales.  | Los socios no se empoderan suficientes de la Asociación.  |

Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.

### 2.2.2 Análisis de entorno

Asociación Kallari es una empresa que ha crecido en los últimos años incursionado en nuevas cadenas de valor con las que se pretende conseguir cambios importantes, entre ellos el desarrollo de una ruta del cacao que lleve a potencializar el tema turístico comunitario y de la producción del cacao y chocolate; la formalización del rescate de la materia prima de la chakra (entes orgánicos) para emplear al máximo todo su valor, entre ellas la toma de muestras de las mejores mazorcas de cacao para nuevos injertos de dichas varetas ; el rescate de un producto ancestral silvestre como lo es la vainilla,



investigación en relación con los japoneses acerca de la presencia de polifenoles<sup>28</sup> que se los puede encontrar en las frutas y en ciertos alimentos y en este caso en la cáscara o semilla del cacao y así ofertar nuevos productos (como cremas) en base a este elemento; y por último, el fortalecimiento de sus líneas de chocolates, con las cuales se pretende lanzar al mercado nuevas presentaciones y gamas de sabores.

En un inicio la semilla de Kallari apareció a principios de 1960 con la formación de un pequeño grupo de líderes indígenas que fueron la base que llevó a cabo la implementación de actividades agroproductivas para la conservación del medio y el beneficio de las familias que son parte de su entorno social.

Asociación Kallari empezó su labor con artesanías, después amplió sus objetivos y se desplegaron al área productiva del cacao y demás productos, realidad que se vio reflejada a finales de la década de los noventa, periodo en el cual se constituyó legalmente.

Este nuevo enfoque conllevó a la Asociación a estar en continuo progreso, para alcanzar la consecución de su objeto social con ellos mismos y con su entorno. En la actualidad se han visto en la necesidad de incluir nuevas estrategias comunicativas a su plan operativo debido a que están conscientes que por mucho tiempo se ha dado seguimiento al aspecto comercial y productivo dejando a un lado los procesos de interrelación y de comunicación entre sus públicos (internos y externos); este afianzamiento contribuirá a la organización en su desarrollo como organización comunitaria.

---

<sup>28</sup> Los polifenoles actúan de forma rápida y directa en el organismo y tienen varios mecanismos de actuación encaminados a la protección del organismo y rejuvenecimiento de las células.  
Fuente: investigador de Kallari Ulrich Zebisch

Con base a esto cabe mencionar que Asociación Kallari ha logrado desenvolverse en otros contextos que se deben considerar:

- **Sociológico**

Asociación Kallari efectúa un trabajo participativo con sus miembros tanto internos como externos buscando la interacción e integración de los mismos y teniendo siempre en cuenta su entorno, el cual esta intervenido por actores inmediatos o de mayor cercanía como: sus áreas de trabajo y grupos aliados; y en lo externo están los actores antagónicos, vinculaciones financieras y la competencia; actores que trabajan para el cumplimiento de metas y objetivos en la Asociación, basándose en valores y políticas sujetas al cumplimiento de todos sus miembros.

Con base a esto las actividades que se desarrollan dentro de esta Asociación determinarán las relaciones del grupo humano entre sí y con el exterior, esto implica asumir la responsabilidad que suponen las decisiones y actuaciones que cada persona, elemento humano, toma dentro y fuera de la Asociación.

- ✓ **Contexto inmediato**

Kallari busca articularse con todos sus componentes, valorando y motivando el trabajo participativo de cada uno de sus miembros llevándolos a procesos continuos de diagnóstico, discusión y análisis de su accionar.

- ✓ **Contexto mediato-global**

Dentro de este entorno Kallari presenta una coyuntura objetiva orientada a buscar la factibilidad de mejorar sus relaciones con calidad competitiva e identidad cultural en

mercados especiales locales, nacionales e internacionales; la eficacia de la gerencia en la fábrica, tienda de chocolates y artesanías; el emprendimiento de sus socios; y la capacidad de liderazgo, asesoramiento, coordinación que inciden en las exitosas políticas productivas del cacao fino y de aroma que lleva a cabo esta Asociación.

- **Mediático**

En relación al entorno mediático presentan un nudo crítico, ya que no cuentan con una gestión de difusión por parte de estos medios<sup>29</sup>. Asociación Kallari junto a sus Stakeholder no han logrado establecerse en los diferentes medios de comunicación; sin embargo, han utilizado las redes sociales como Facebook y cuyo dominio se lo piensa aplicar para difundir su cafetería en Quito; por otro lado cuentan con una página web la cual muestra todo el trabajo de Asociación Kallari ¿ Quiénes son?, ¿Qué hacen? y ¿Qué Ofrecen?.

Su limitada gestión ante los medios no le permite mejorar su imagen y peor la proyección que pretende alcanzar frente los públicos, por lo que es necesario trabajar en este plan, con algunos aspectos de gestión que promocionen a la Asociación Kallari a públicos externos en el entorno social en el cual se maneja.

- **Socio demográfico**

Asociación Kallari está organizada por varias personas de sexo femenino y masculino que están distribuidos en las distintas áreas, su edad varía entre los 25 a 45 años de edad, mismos que representan a la Nacionalidad Kichwa con su diversidad de comunidades habitadas en la Provincia de Napo y la ciudad Tena.

---

<sup>29</sup> Resultado tomado del diagnóstico de comunicación reflejado en el flujograma que se lo obtuvo a través de de los procesos de inserción realizados a la Asociación Kallari.

- **Sociocultural**

Los miembros de Asociación Kallari poseen preparación académica de primer, segundo y tercer nivel, los que son desempeñados según el área de trabajo; sin embargo, todos reflejan sus procesos culturales al trabajar de modo comunitario y participativo, se encuentran dentro de la clase media.

- **Socioeconómico**

El nivel de ingresos que tienen los miembros de Asociación Kallari está basado en el ingreso mensual que perciben y que hace plantear su poder de consumo dependiendo los gastos de las necesidades más prioritarias.

- **Sociopolítico**

Están guiados por autoridades, figuras públicas, entidades bancarias, certificadoras reguladoras de calidad de productos, instancias jurídicas.

- **Psicológico**

En Asociación Kallari las personas que trabajan allí deben tener buenas actitudes para poder interactuar con la gente que acude a las oficinas, sus conductas están establecidas en reglas que les informan cuando una persona ingresa a la empresa; su personalidad es variada, porque cada persona debe tener su propia personalidad para realizar sus actividades y por ultimo su estilo de vida tiene una cosmovisión de ver y entender el mundo desde el plano Andino ya que sus miembros son parte de la nacionalidad Kichwa.

### 2.2.2.1 Evaluación externa de la organización

**Tabla 9**

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Social-cultural                   | <p>¿Qué relaciones se establecen?</p> <p>Laborales y de amistad dentro y fuera de la Organización</p> <p>¿Qué lenguaje se usa?</p> <p>Son hablantes de su lengua nativa Kichwa y Castellano</p> <p>¿Qué valores se fomentan?</p> <p>Cumplimiento, respeto, honradez.</p>  |
| Político - administración pública | <p>¿Qué procedimientos administrativos hay que seguir, a quién dirigirse, dónde reside el poder y el conocimiento de lo que nos interesa?</p> <p>Dirección General de primera instancia o a las diferentes áreas ya que todos conocen sobre cacao y chocolate.</p>  |
| Económico                         | <p>¿Cómo se desenvuelven económicamente, qué estándares de precios se manejan, etc.?</p> <p>Por la compra del cacao los productores asociados de Kallari reciben de 15 a 30 dólares adicionales por quintal de cacao seco en comparación con el precio que paga el intermediario.</p>                                       |
| Demográfico                       | <p>¿Cuántos son, cuál es su perspectiva de crecimiento? Son un total de 144 comunidades y 2850 familias socias. Las comunidades están localizadas en los cantones Tena, Archidona y Arosemena Tola en la provincia de Napo, y el canton Loreto en la provincia de Orellana.</p>   |
| Tecnológico                       | <p>¿Qué herramientas y conocimientos se aplican o requieren?</p> <p>Requieren de intranet para mejorar su comunicación interna y según el proyecto se capacitan tecnológicamente para poder ejecutarlo</p>  |
| Jurídico                          | <p>¿Cuáles son las normas vigentes?</p> <p>Kallari cuenta con un estatuto jurídico, que con fundamento en el numeral 19 del Art. 23 de la Constitución Política de la República, el cual fue expedido en el Registro oficial No. 1 el 11 de Agosto de 1998 que garantiza el derecho de ser la Asociación Agro Artesanal</p> |

|             |  |
|-------------|--|
|             | <p>de Producción de Bienes Agrícola, Pecuarios, y Piscícolas de Napo “Kallari”. Este documento dado en Quito, Distrito Metropolitano y firmado por Ivonne Juez de Baki, cuenta con el sello del Ministerio de Comercio Exterior Industrialización Pesca y Competitividad (MICIP) vigente en el año 2003.</p> <p>Este contiene VIII capítulos con artículos que respaldan legamente los estatutos de la Asociación.</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capítulo I. Construcción y domicilio</li> <li>• Capítulo II. Fines y medios</li> <li>• Capítulo III. objetivos</li> <li>• Capítulo IV. De los socios, certificados y convencionales</li> <li>• Capítulo V. De los organismos de director y de la asamblea general</li> <li>• Capítulo VI. Del patrimonio</li> <li>• Capítulo VII. De las faltas y sanciones</li> <li>• Capítulo VIII. Disposiciones generales</li> </ul> |
| Competencia | <p>¿Qué nivel de participación y capacidad tienen otros actores en campos que nos interesan?</p> <p>Ahora su competencia directa son: Pakari, Hoja Verde, República del Cacao, Caoni, Valdivia, American debido a la gama de productos al mercado y servicios a ofrecer.</p>   |
| Ambiente    | <p>¿Qué efectos deseados y no deseados se producen en el ambiente?</p> <p>El entorno de Kallari busca desarrollarse en espacios de coordinación institucional entre cada uno de los actores, para impulsar iniciativas de interés común y aportar a la buena gobernanza de la asociación; sin embargo, también es necesario recalcar que en la asociación se evidencia la falta de empoderamiento lo cual no permite alienar los objetivos personales con los de la organización y esto se ve reflejado en la falta de compromiso hacia las practicas que realiza la organización, la inasistencia por parte de los socios a los talleres, el resquebrajamiento del flujo de</p>   |

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
|  | información dentro de las áreas. |
|--|----------------------------------|

**Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.**

### **2.2.3 ¿Que procesan?**

Kallari procesa productos certificados y relacionados a las cadenas de valor del cacao: cacao fino y de aroma, licor de cacao y chocolates Kallari. Actualmente está trabajando en la implementación de nuevas cadenas como la vainilla, el jengibre, hierba luisa, naranja, extracto de frutas, esencias, pulpas, la extracción de polifenoles presentes en la semilla y la cáscara del cacao y paralelamente están dedicados a la elaboración y comercialización de artesanías.

### **2.2.4 ¿A quién benefician?**

Kallari busca incentivar a las familias kichwas que trabajan permanentemente en el manejo del cacao, han mejorado sus ingresos y, a su vez, han cumplido con todas las expectativas de sus clientes, ofreciendo productos de alta calidad.

### **2.2.5 Su estructura**

Directiva Actual:

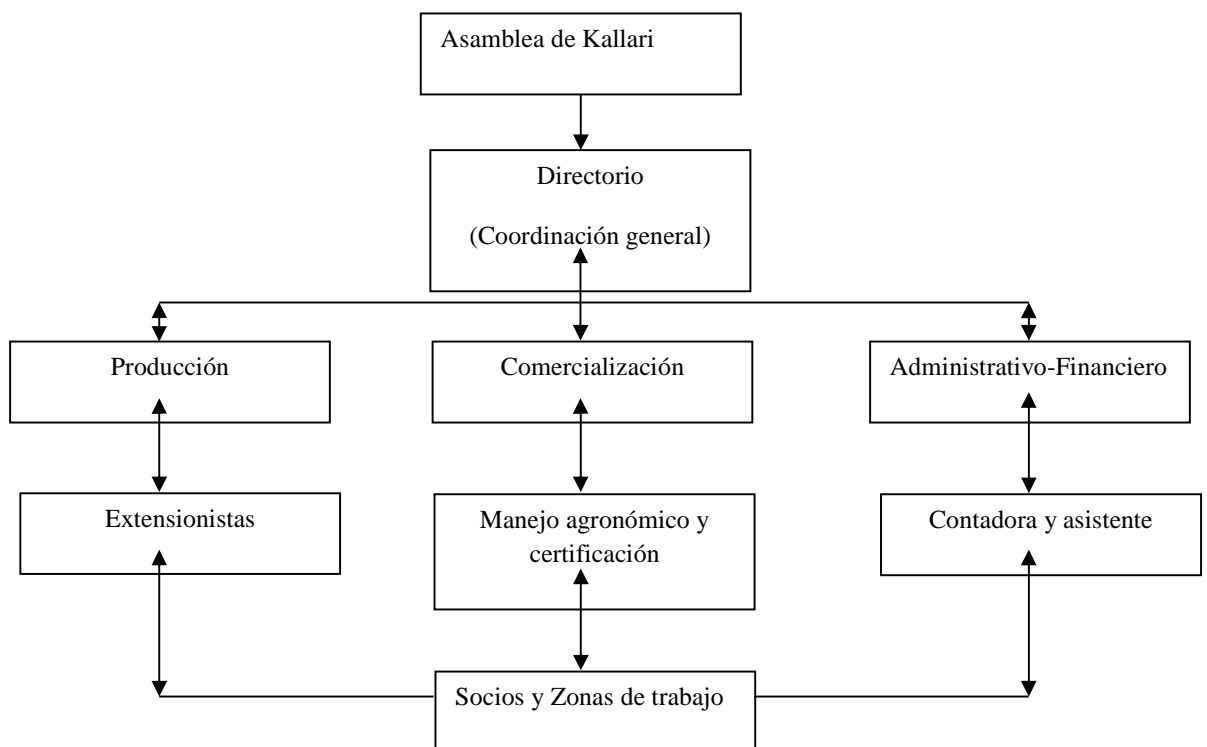
- ✓ Coordinador general
- ✓ Director de comercialización
- ✓ Director de producción
- ✓ Director financiero- administrativo

Equipo de trabajo:

- ✓ Técnico de manejo agronómico y certificación

A continuación su estructura organizacional reflejada en este organigrama:

Gráfico 3



Fuente: Plan de desarrollo estratégico de Kallari 2009-2013.



### **2.2.6 Sistema político**

#### **a) Autoridad**

General y participativa, en ella se elige un director y al directorio está conformado por cuatro áreas:

\*Coordinador general

Funciones y responsabilidades:

- Coordina cada área de la organización.
- Trabaja para el cumplimiento de tareas de cada área.
- Toma de decisiones finales.

\*Director de comercialización

Funciones y responsabilidades:

- Se encarga de la comercialización interna y externa.
- Este equipo trabaja en el tema de post cosecha que es la fermentación, secado, clasificado, embalaje y envió hasta las fábricas finalmente son enviados al mercado internacional.

**\*Director de producción**

**Funciones y responsabilidades:**

- Maneja un equipo técnico de extensionistas e ingenieros quienes se encargan de capacitar a los productores.
- Manejo del desarrollo productivo en conjunto con las nuevas cadenas que se están implementando como: la vainilla, el jengibre, extracto de pulpas, esencias.
- Trabaja en proyectos siembra, cosecha y post cosecha.
- Asistencia técnica y capacitación a los productores.
- Trabajo con líderes de comunidades.

**\*Director financiero- administrativo**

**Funciones y responsabilidades:**

- Equipo contable trabaja en el mercado contable.
- Trabaja con egresos e ingresos todos los reportes administrativos.
- Además esta área está encargada de la compra de artesanías que vende Kallari aparte del chocolate.

**\*Equipo de trabajo:**

**Funciones y responsabilidades**

- Dar seguimiento a las comunidades socias y aquellos socios comerciales indirectos de Kallari en sus procesos de cultivo.
- Capacitar a las comunidades según el proyecto que se maneje.

## **b) Representación**

La dirección general se manifiesta en nombre de la organización con los públicos externos y en el área interna es generador de opinión sobre las otras áreas.

### **2.2.7 Tecnología**

En relación a la tecnología que utiliza Kallari interesa analizar en la organización cuál es la tecnología que se usa, qué posibilidades materiales y humanas hay de acceder a nuevas tecnologías.

#### **- Oficinas Kallari:**

\*Computadoras con internet y escritorios para el área administrativa, 5 laptops para cada departamento y 2 impresoras.

\*Material de auditorio: infocus y pantalla,

\*Los técnicos agrónomos cuentan con 5 GPS para la localización de las chakras.

#### **- Centro de Acopio**

Adquisición de maquinaria de producción: una balanza, empacadora al vacío, tableros, anaqueles, mesas, máquina para extracción de pulpas, futura compra maquinaria para producción del cacao.

Kallari es una organización que tiene buenas vías tecnológicas ya que las entidades que la apoyan al financiamiento de la organización y los proyectos que en ella se proponen

vienen cargados de nuevas tecnologías como, por ejemplo, el manejo de maquinaria o el mismo uso que le dan al internet.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en la organización es cómo influirán en la vida institucional y en el comportamiento de sus miembros los cambios que las tecnologías producen.

La organización Kallari está flexible al cambio por el mismo hecho de trabajar con apoyo del exterior que viene de Suecia, Italia, Alemania, Estados Unidos y otras entidades del Ecuador. Esto pone a la organización en constante cambio, debido a que cada proyecto que manejan para lograr su ejecución necesita de nuevas tecnologías las cuales en algunos casos no saben manejar, pero el personal busca capacitación y preparación para seguir con la utilización de las implementaciones tecnológicas que cada proyecto requiere. De este modo todo trabajo se hace sustentable y sostenido para el progreso de la misma.

#### **2.2.8 Relaciones**

Dentro de la estructura organizativa de Kallari se pudo evidenciar cuatro tipos de relaciones:

- Entre asociados: en este grupo entran todos los productores de cacao certificados orgánicos de Kallari donde las relaciones se establecen entre comunidades cercanas, tanto las del sur como norte, cada una se relaciona de modo independiente, pero se alinean en el momento de las asambleas o en las capacitaciones que imparte la organización para mejorar la producción.
- Entre los socios y el área de producción (extensionistas)- coordinado por la dirección general.

- Entre los dirigentes y el área de producción (extensionistas)- coordinado por la dirección general.
- Entre los miembros de la comisión directiva y asociados: aquí la organización presta servicios a un total de 144 comunidades y 2850 familias socias. Estos socios son juridicos, comerciales y/o socios que reciben asistencia tecnica. Las comunidades están localizadas en los cantones Tena, Archidona y Arosemena Tola en la provincia de Napo, y en el canton Loreto de la provincia de Orellana.<sup>30</sup>.

Kallari trabaja por departamentos, cada uno atiende roles que van cumpliendo según requiera el proyecto con el que estén a cargo, estas actividades son coordinadas por la Dirección General hacia las siguientes áreas y en el siguiente orden:

- Comercialización.
- Producción.
- Financiero Administrativo.
- Extensionistas de Campo.

Pero a su vez trabajan entre departamentos según la coordinación de los proyectos:

- Departamentos y dirección general.
- Área de comercialización y dirección general: trabajan siempre unidos ya que juntos coordinan los mercados del chocolate.
- Producción y extensionista están encargados de dar seguimiento y capacitación a los productores de cacao.

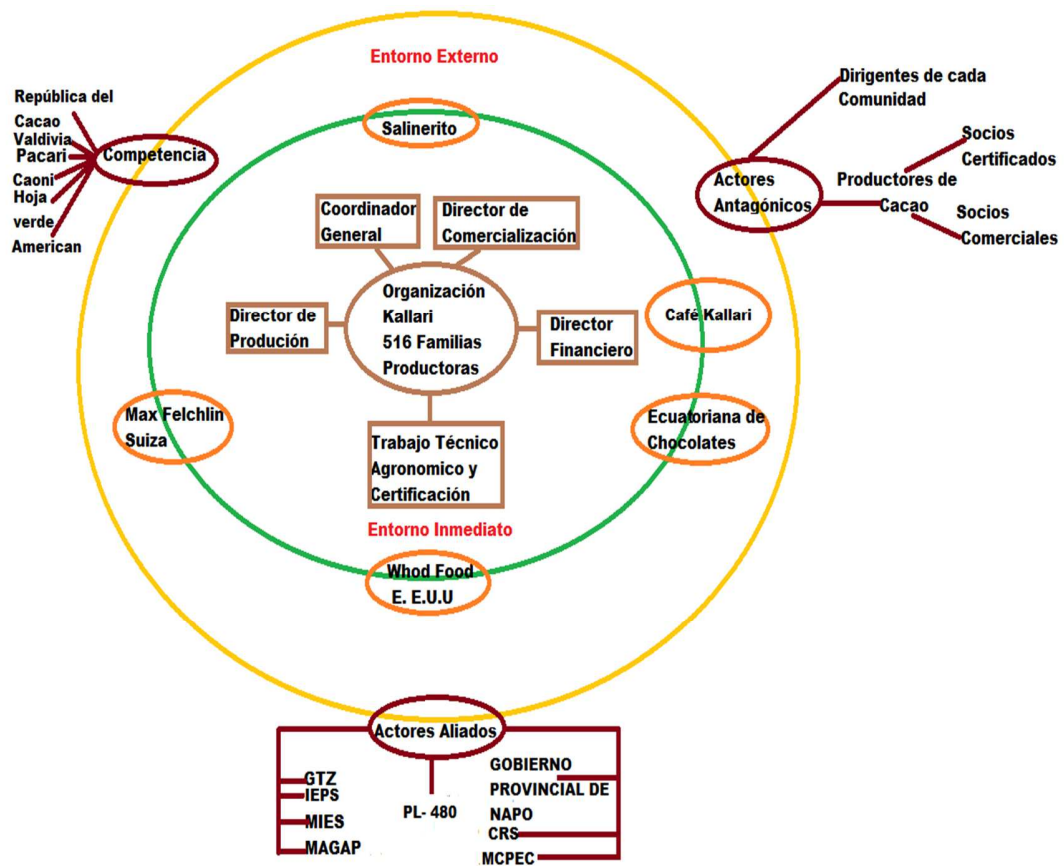
---

<sup>30</sup> Los cantones pertenecen a la Reserva Biosfera Sumaco (RBS) declarada por la UNESCO.  
Fuente: Kallari , información general, 2012.

Sus relaciones interpersonales se basan en el conocimiento del cacao y todos sus procesos de producción.

- Gráfica de relaciones de Kallari

Gráfico 4



Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.

### **2.2.8.1 Determinación de relaciones en base a los objetivos**

Dentro de Asociación Kallari existen objetivos que son la base para el cumplimiento de metas., dichos objetivos determinan el grado de unanimidad con cada uno de los integrantes, entre ellos mencionaremos:

- Impulsar la conservación de la biodiversidad a través de prácticas agro-productivas mejoradas, valorando la identidad cultural y los conocimientos ancestrales.
- Consolidar todos los eslabones de la cadena del cacao fino y de aroma (producción, procesamiento y comercialización) y contar con otras cadenas productivas que apoyen a la economía de los socios productores.
- Estructurar, administrar y gerenciar eficientemente los sistemas de poscosecha, transformación y comercialización de cacao, chocolates y otros productos desde los centros de acopio, tiendas y socios comerciales.
- Actualizar a socios y socias de manera permanente en la innovación de los conocimientos necesarios que requieren las prácticas que implementa Kallari.
- Liderar los espacios de coordinación institucional de los actores del cacao fino y de aroma para impulsar iniciativas de interés común y aportar a la buena administración del cacao en la Amazonía.

Según el grado de estos objetivos a cumplir por proyecto y la relación que tienen con la Asociación, determinaremos los siguientes aspectos:

- Si los objetivos del proyecto tienen su origen en todos los miembros de la organización, en algunos miembros o si son impuestos desde afuera.

Los objetivos de cada proyecto vienen dándose por las entidades que apoyan al financiamiento de los mismos de la organización, el cumplimiento depende de cada uno según la designación de tareas; sin embargo, en los análisis se pudo determinar que en algunas ocasiones se desalinean para atender asuntos personales o dedicarse a otros proyectos lo que desatiende sus obligaciones con la Asociación.

La organización Kallari actualmente trabaja con tres proyectos:

- Área de producción y rescate de material genético de cacao originado en la organización con el fin de obtener mayor variedad de plantas de cacao. Trabajo de líderes de comunidades junto con el INIAP, asistencia técnica y capacitación a los productores de la zona, proyecto MIESS.
- Producción de Vainilla junto con GEO (Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales).
- Bioconocimiento: este proyecto apoya al concepto chacra. Potenciar otros productos de la chacra pero dándole un valor agregado; dentro de esto se ha identificado que se puede obtener cinco productos que pueden estar sometidos a cambio según disponga el directorio: manos) junto con GTZ – GEO.

- Cuál es el grado y nivel de difusión de esos objetivos

Estos son manejados por toda el área según la asignación de la dirección general donde cada individuo asume los objetivos de cada proyecto y planifica el trabajo para el cumplimiento de los mismos según el proceso requerido por las entidades de apoyo.



- ¿Cómo son interpretados los objetivos?

Estos objetivos son interpretados de la misma manera en distintos grupos y estratos de la organización, lo cual se refleja en las reuniones mensuales, donde cada departamento asume sus objetivos de cada proyecto para alinearlos con los de la organización.

- ¿Qué grupos encarnan la defensa de los objetivos y qué otros propugnan el cambio de los mismos?

La dirección general de Kallari constantemente trabaja por el cumplimiento de los objetivos de la organización y de las metas, pero los departamentos son quienes proponen los cambios al trabajar en la innovación de cada proyecto para mejora de la organización.

### **2.2.9 La cooperación en las organizaciones**

Kallari busca que cada uno de los miembros que pertenece a la asociación logre identificarse con el objeto social de la misma, motivando a una socialización activa que enfoque los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales. En esto radica específicamente el éxito de la asociación como empresa comunitaria, donde se toma en cuenta la identidad, legitimidad, propósito, valores y principios.

### **2.2.9.1 Determinación de relaciones dentro de la organización**

- ¿Cómo es la relación entre los individuos? ¿Existen grupos? ¿Hay conflictos?

Los grupos se manifiestan según la división de trabajo, la dirección general siempre se relaciona más con el área de comercialización; el área de producción, con los técnicos y extensionistas, mientras que el departamento Administrativo se vincula solo para dar los reportes financieros. Los conflictos surgen cuando la dirección general observa que no se están cumpliendo los objetivos propuestos para cada área en los proyectos asignados.

- ¿Cómo se toman las decisiones y cuáles son los mecanismos de participación previstos?

El directorio general organiza una reunión mensual para exponer el avance de trabajo de cada área, lo que hace falta es la evaluación del cumplimiento de metas propuestas para cada mes. En las reuniones se encuentra todo el personal representando a cada área, todos participan y opinan en los diferentes proyectos para agilizar los procesos, pero la toma de decisiones finales se coordina entre la dirección general y el departamento de comercialización o dependiendo del proyecto se toman decisiones conjuntas; es decir, todas las áreas deciden unánimemente. En este sentido la toma de decisiones es reflexiva participativa, planificada en escenarios que se definen así:

- Reflexiva participativa: porque todos los miembros participan de la toma de decisiones en las reuniones mensuales según el beneficio de la organización
- Planificado: toda actividad es coordinada con anterioridad junto con las entidades que financian los proyectos, dirección general junto con cada departamento.
- Definición de escenarios: en cada reunión definen los espacios en que se va a trabajar, ambientes físicos, zonas, comunidades, chakras.

### **2.2.10 Definiendo el poder en las organizaciones**

Dentro de Kallari trabajar bajo una estructura jerárquica, donde se han delegado cargos y funciones se analizó que el poder no emana simplemente de la posición que ocupa cada miembro en la jerarquía de la organización sino que el poder se distribuye para cada una de las áreas, con el único objetivo del alcance de los metas y es ejercido en dos vías: el de apoyo y consenso. De acuerdo con esta característica se evidenció que existen modos de poder que se desarrollan dentro de la asociación:

\*Grupos dominantes: área de coordinación y los representantes de las comunidades.

#### **2.2.10.1 Determinación de relaciones de poder**

- ¿Cómo es la relación entre sistema de autoridad y sistema de representación?

Desde la Dirección general se estructura toda relación de poder hacia las áreas, siendo esta la base representativa fuera de la Asociación, pero cuando se hace la toma de decisiones desde adentro es la Dirección General quien toma las decisiones junto con su grupo núcleo de trabajo.

## **2.3 Diagnóstico de comunicación**

### **2.3.1 Poder de distribución de información**

En este aspecto la asociación cuenta con un empoderamiento formal ya que desde la directiva general se establecen y se aplican acciones que rigen a las personas que actúan dentro de su estructura en razón de su autoridad y poder. En este caso el coordinador general junto con su grupo núcleo son quienes trabajan en conjunto y participan en la toma de decisiones, lo que implica que cada uno de los actores de Kallari sea capaz de ejercer influencia unos con otros y hacer que las prácticas fluyan dentro de la organización.

En este sentido la asociación Kallari maneja una comunicación que tiene lugar entre los distintos niveles de la escala jerárquica utilizando los canales constituidos por su estructura organizativa ascendente y descendente, entre ellas se maneja:

- ✓ Comunicados internos y externos para ser difundidos.
- ✓ Instrucciones impartidas por la dirección general de Kallari.
- ✓ Comunicación de premios alcanzados.
- ✓ Formas de reacción ante situaciones críticas y no críticas de la Asociación.
- ✓ Informes mensuales.
- ✓ Acuerdos obtenidos en las asambleas generales.
- ✓ Diseño de estructuras de la organización dirigidas hacia nuevas estrategias.

### **2.3.2 Definición de mensajes**

#### **2.3.2.1 Mensajes externos**

Asociación Kallari busca dar un mensaje a sus públicos externos al ofrecer un chocolate con certificado orgánico de calidad de aroma fino, el cual encierra la historia ancestral de los pueblos Kichwa, quienes reflejan en sus prácticas y tradiciones todos sus procesos.

Otra línea de mensaje que también es importante para esta asociación es conservar la comunicación exterior con sus intermediarios, aliados, vinculaciones financieras y otros públicos, ya que de esta forma se afianzará la integración comunicativa que posibilitará ese sentimiento de pertenencia, el perfeccionamiento de las relaciones laborales y la transmisión de una imagen corporativa hacia fuera.

#### **2.3.2.2 Mensajes internos**

Asociación Kallari se ha preocupado por mantener espacios de cercanía con sus actores internos (empleados, sector administrativo, socios y no socios, actores públicos etc.) a través de una comunicación informal y formal (memos, cartas, email), pero debe ser completada con la cartelera informativa o buzón de sugerencias que permitirán mantener informados a todos miembros. Además, se consideran las actividades de satisfacción para la realización de los individuos que integran una organización. Con este trabajo de comunicación se está visualizando que sin un adecuado flujo de comunicación interna las actividades organizacionales no se desarrollan de forma correcta y ello repercute en el logro de sus actividades. En base a lo analizado se ha visto la necesidad de actuar directamente en los procesos comunicativos, ya que los problemas detectados están relacionados con este factor. Es por eso que las estrategias de comunicación estarán

encaminadas a la intervención incesante de fortalecimiento de su imagen y de comportamiento dentro de la Asociación.

### **2.3.3 Formas de comunicación**

#### **➤ Cómo se comunica**

En Asociación Kallari se emplea tipos de comunicación formal e informal, estos mecanismos permiten facilitar los procesos de relación entre cada uno de los miembros. Si se opta por la comunicación formal ellos se rigen bajo comunicados, correos electrónicos, informes, llamadas por teléfono celular o convencional, mientras que con el tipo de comunicación informal ellos manejan una comunicación autónoma, cercana, apta para dar informaciones adicionales.

#### **➤ Con quién**

Se comunican todos los públicos internos de la asociación (entre los equipos de cada departamento y estos a su vez con los socios y no socios) y parte de esa directiva con los públicos externos (aliados comerciales, clientes, stakeholder), en esta intencionalidad se busca que el mensaje llegue a todos y se pueda construir profundas y positivas relaciones humanas.

#### **➤ Cuándo**

Cuando la información amerita enviarla o decirla.

### ➤ **Para qué**

Ellos consideran que mantener procesos de buena comunicación interna y externa les permitirá conseguir cambios en las actitudes de cada uno de los miembros de la asociación y para el desenvolvimiento de los equipos o departamentos evitar que se tergiverse la información emitida y que sea de alcance global.

#### **2.3.3.1 En un sistema no democrático**

- **Monopolio informativo**

Asociación Kallari maneja un monopolio informativo que se ha venido trabajando en el área administrativa por lo que con la implementación de este plan de comunicación se busca la circulación de la comunicación tanto interna como externa.

- **Censura**

En este sentido hemos considerado como censura algún tipo de material de comunicación que puede ser calificado como inconveniente u ofensivo para el gobierno, según lo determinado por un censor, pero asociación Kallari no cuenta con productos comunicativos ofensivos por lo cual no puede ser censurado, al contrario, recibe todo el apoyo de ministerios regionales y sectoriales que buscan el desarrollo comunitario del buen vivir de las poblaciones.

- **Desinformación y alteración de la realidad**

En los objetivos que la asociación se ha planteado actualizar a socios y socias de manera permanente en la innovación de los conocimientos necesarios que requieren las prácticas

que implementa Kallari, por lo mismo no pueden omitir información indispensable y de suma importancia para Kallari y menos dar una alteración de la realidad, siempre hay que dar datos reales y que sean útiles para los que requieran.

### **2.3.3.2 En un sistema democrático**

- **Competencia informativa**

La información que circula en torno a la producción de chocolate es cada vez más amplia, ya que son varias las empresas nacionales e internacionales las que buscan posesionarse en este mercado, por ende en el entorno mediático de asociación Kallari existe competencia informativa presente en la distribución del producto y también esto se ve reflejado en la publicidad ya que cada una de ellas busca llegar con toda la información posible al cliente promocionando sus servicios

- **Libertad de expresión y opinión**

Dentro y fuera de asociación Kallari debe existir libertad para comunicarse e informarse con los demás miembros, entre ellos y hacia los públicos tomando en cuenta que en estos espacios lo importante es construir puentes de relación interpersonal que permitan la toma de decisiones conjuntas y el trabajo en equipo.

- **Autocensura**

En este punto Kallari no posee autocensura, al contrario existe total apertura de información hacia sus públicos, su historia, su identidad, su cultura, sus conocimientos ancestrales, tomando en cuenta que ellos buscan esparcir sus conocimientos para generar procesos de vinculación con su entorno.



### **2.3.4 Tipos de comunicación**

Kallari tiene la habilidad de establecer, ejecutar y mantener comunicación entre todos sus miembros; se la puede encasillar de dos tipos: la formal es la que se maneja dentro de canales mediados, es decir que están preestablecidos por la asociación como vía teléfono, correo electrónico, informes, reportes, reuniones, fax, etc.; y la informal dentro de lo analizado se puede observar cuando los miembros dan preferencia a este tipo de comunicación, que no es planificada, es indeliberada y se da en forma cercana y directa; es decir, los mensajes circulan entre los integrantes sin seguir canales establecidos formalmente por la asociación; como ejemplo en este tipo de comunicación informal se hacen presentes los rumores que se los evidencian en los talleres o reuniones y circulan de persona a persona, manejando información inofensiva que gira en torno a acontecimientos que se relacionan con el directorio, las comunidades o sus representantes.

Ambos tipos de comunicación circulan a su vez de forma ascendente, descendente y horizontal y es empleada para la circulación de mensajes entre sus públicos internos y externos.

#### **- Ascendente**

La información circula hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa (desde los empleados o mandos intermedios hacia la dirección de Kallari), como por ejemplo, la emisión de resultados por parte de los técnicos de los programas a los que se les está dando seguimiento.

- **Descendente**

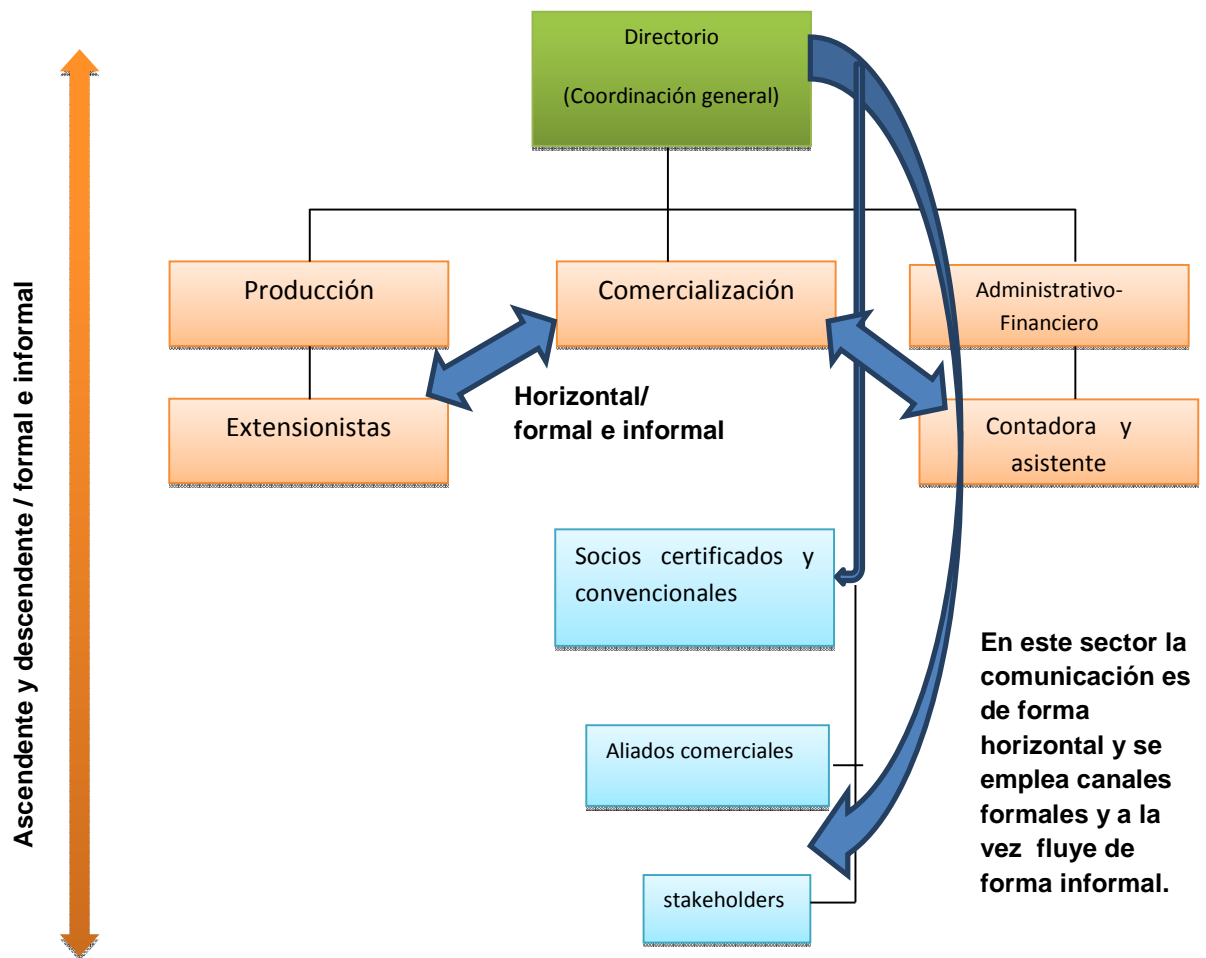
La información fluye hacia abajo (desde la dirección de Kallari o mandos intermedios hasta los demás empleados, técnicos, socios y no socios), como por ejemplo, las circulares o comunicados institucionales de actividades a realizarse dentro de la asociación o la emisión de premios obtenidos en el exterior como forma de motivación a la labor que se está realizando en conjunto.

- **Horizontal**

La información se da entre los miembros del mismo nivel jerárquico, en este caso entre los coordinadores de la asociación y a su vez entre departamentos, como el financiero, productivo y el comercial. A su vez esta relación también se la puede hacer con sus stakeholders y aliados comerciales, lo cual les permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre pares. Esto se lo evidencia en las reuniones que realiza Kallari para tomar decisiones en las que deben intervenir varios departamentos.

A continuación el cuadro de la estructura comunicativa de Kallari

Gráfico 5



Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.

Al analizar los distintos tipos de comunicación que se dan dentro de Kallari, así como los soportes más habituales que se utilizan en su estructura comunicativa es necesario insistir en que se debe incrementar y dotar de mayor fluidez a la comunicación laboral, empezando desde cada una de sus áreas, entre los dirigentes y comunidades certificadas y convencionales hasta sus públicos externos como aliados comerciales y corporativos. El contar con instrumentos que viabilicen la comunicación como: material de apoyo visual, cartelera informativa o publicaciones de los acuerdos realizados en cada reunión hará más efectiva sus relaciones y se verá reflejada en una comunicación coparticipativa que permita pasar a una interrelación de calidad entre sus miembros.

### **2.3.5 Obstáculos en la comunicación**

En este aspecto se logró detectar que existen ciertas fallas en su comunicación tanto interna como externa, ya que la omisión y distorsión que se da a los comunicados entre los miembros nos lleva a determinar que se está obviando aspectos importantes del mensaje que se está enviando; es decir, que los mensajes en ciertas ocasiones no tienen el efecto deseado sobre el receptor derivando en el comportamiento o actitudes de falta de compromiso que imposibilita la adhesión de los miembros a cada una de las acciones.

Los cambios que se detectaron fueron

Externos:

- Cambios en los conocimientos en relación a las actividades a realizarse fuera de la organización.
- Cambios en la actitud y opinión de socios y no socios en relación a la asociación.
- Cambios en los socios en relación al empoderamiento con la organización estos no se sienten identificados con la misma y desconocen los premios y estímulos de la organización por su trabajo productivo en los campos.
- Cambio en la distorsión de la información hacia los socios, ya que a las asambleas van los dirigentes y estos muchas veces no difunden a todos las capacitaciones o información que Kallari proporciona.
- Cambios en la conducta aparente es decir la falta de compromiso.
- Cambios en el manejo de difusión de su identidad a través de elaboración de productos de comunicación.
- Cambio en la vinculación hacia los medios y uso de publicidad para mejor difusión de su imagen a los públicos externos.

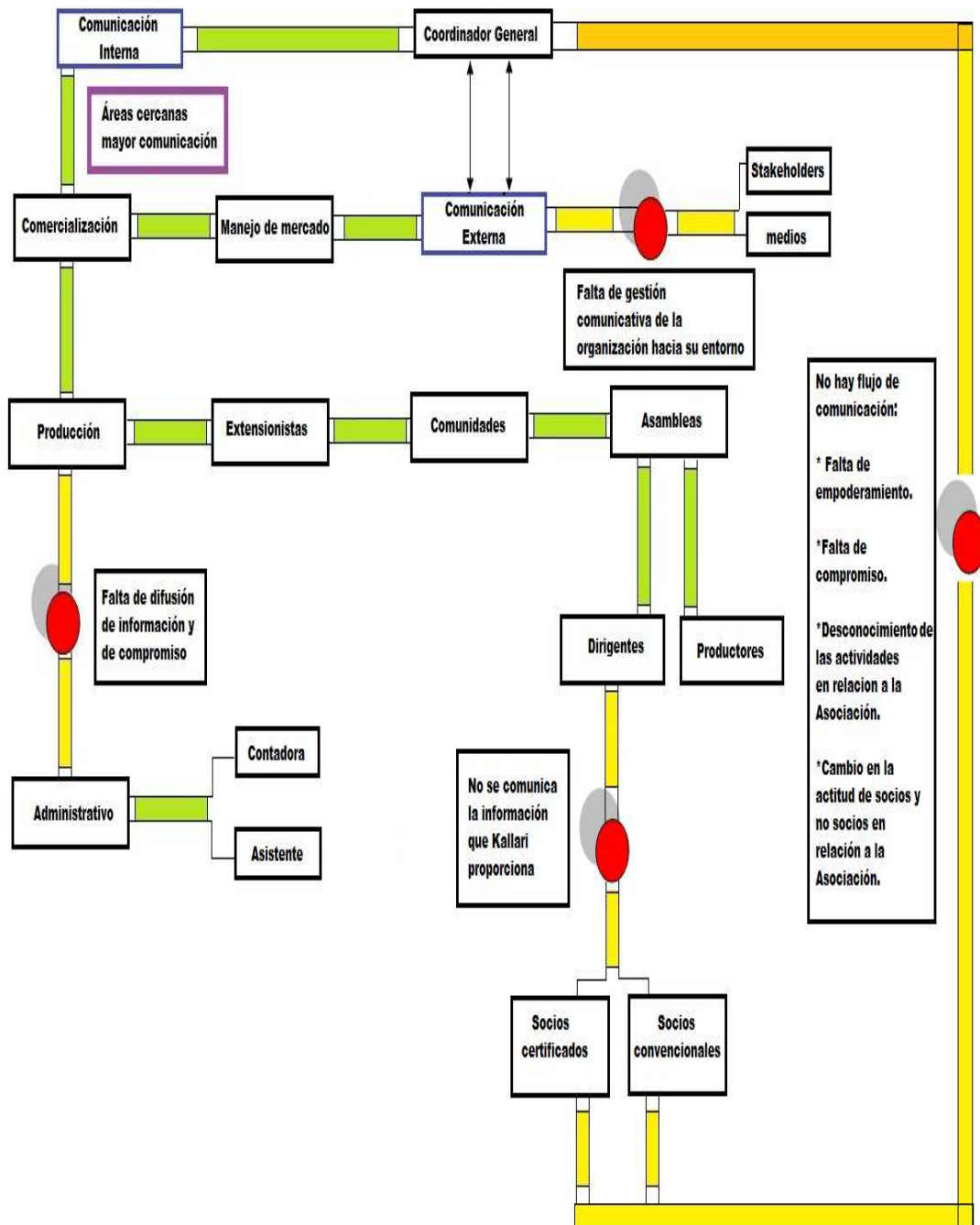
**Internos:**

- Cambio en la información que maneja cada área en las distintas actividades de trabajo, sin coordinación, cada quien va por su lado y el resultado de esto es que no están bien informados del trabajo o solo se informan en la reunión mensual, lo cual genera problemas de acuerdos y toma de decisiones.
- Los cambios en el seguimiento de actividades o evaluaciones continuas no cuentan con una cartelera de información, boletines.
- Cambio en la alineación de los objetivos.

Una vez detectados estos obstáculos tanto en el área interna y externa por decisión unánime de los miembros se acordó trabajar en el área externa, demandando la aplicación de productos comunicativos que ayuden a dar difusión a su imagen con el propósito de obtener reconocimiento de la marca por los sus públicos.

### 2.3.5.1 Flujograma de Comunicación

Gráfico



Elaborado por: Macas, Mishel y Terán,

## **2.4 Plan de comunicación integral de la Asociación Kallari**

### **2.4.1 Introducción**

Asociación Kallari es una organización que en la última década ha fortalecido sus procesos de conformación y crecimiento, fruto de aquello son los logros significativos y sus reconocimientos a nivel nacional se hizo acreditador de varias placas otorgadas por la Sociedad Ecuatoriana de Catadores Profesionales y PRODEL (Programa De Desarrollo Local); y en el exterior la página de Salón los Ángeles catalogó a Kallari como el primero de los cinco chocolates que se deberían degustar obteniendo también medalla de oro, plata y bronce en las categorías de: chocolate artesanal, mejor aroma floral, mejor producto orgánico, mejor en salón y mejor chocolate negro de barra<sup>31</sup>. Debido a que la competencia en el mercado es cada vez más exigente Kallari se ha visto en la necesidad de estar en continuo crecimiento, de aquí surge el requerimiento de implementar nuevos instrumentos en este caso comunicativos que viabilicen sus propuestas en el mercado, organicen sus proyecciones y potencien sus capacidades para lograr mayor efectividad e impacto en sus públicos.

El diseño e implementación del plan de comunicación para la Asociación Kallari productores de cacao y chocolate, requirió de un diagnóstico previo a la elaboración del mismo; en este sentido la primera fase del análisis está culminada y su información recopilada nos permitió continuar con las subsiguientes fases. Este apoyo comunicativo que se realizó a la asociación Kallari fue aprobado por la dirección general en conjunto con los demás miembros, los cuales colaboraron en los distintos procesos que se ejecutaron. Con estas estrategias comunicativas que salieron de las propuestas de sus miembros desean mejorar sus procesos comunicativos. Dichas estrategias permitirán difundir su imagen y afianzar el posicionamiento de su identidad empresarial.

---

<sup>31</sup> Fuente: información general de Kallari, 2012.

## **2.4.2 Objetivos y funciones de la aplicación de un plan de comunicación**

La estructura de esta herramienta es fundamental dentro de cada empresa, en este caso Asociación Kallari ha concientizado en la importancia de este elemento de trabajo dentro de su organización; a su vez, lo que permitirá afianzar sus objetivos, redefinir sus mensajes, seleccionar nuevos públicos y medios de comunicación; este plan de comunicación se convertirá en la columna vertebral de su comunicación organizacional.

## **2.4.3 Esquema director**

### **2.4.3.1 Política de comunicación organizacional**

Las organizaciones tienen la necesidad de comunicar lo que hacen y para quién, es decir, de vender sus productos, sus servicios.

Asociación Kallari tiene la necesidad de implementar un Plan de Comunicación en su Plan Operativo Actual, el cual mediante un trabajo planificado y la elaboración de estrategias viables permita solventar los problemas que los aqueja en el área comunicativa. Para expandir su imagen a los públicos externos y lograr el posicionamiento del producto en la mente y mercado de los consumidores se propone la siguiente política:

- Asociación Kallari se compromete asumir el plan de comunicación y trabajar con las estrategias propuestas de una manera consecutiva, participativamente con sus miembros de modo que puedan proyectar una imagen positiva para sus públicos externos.



#### **2.4.3.2 Papel de la opinión pública y de otros públicos relevantes**

Los públicos escogidos como generadores de opinión vienen a ser los clientes y las instituciones públicas que apoyan económicamente a la asociación, las cuales ayudan a la difusión de los mensajes, tanto internos como externos, a los públicos, los cuales se preguntan en la encuesta cuantitativa que se aplicó a sus clientes que se manejan en su entorno inmediato.

- Análisis e interpretación de la encuesta efectuada los clientes de Kallari mediante red social (Facebook), para saber el papel de la opinión pública con respecto a la Asociación.

Pregunta 8. ¿Cuál fue el medio por el cual conocieron a la Asociación Kallari?

De los 42 clientes encuestados mediante red social (Facebook) 23 personas que representa al 54.8% conocieron de la marca Kallari a través de un amigo, es decir recomendación boca a boca o por invitaciones en la misma red social, 12 personas el 28,6% por otros medios como páginas web, 9 personas el 21,04% mediante red social (Facebook), 2 personas el 4.8% por las ferias del cacao donde se expone los productos Kallari y el 2,4% por radio. Según el resultado de la encuesta los clientes conocieron de la marca Kallari a través de varios medios; sin embargo, se refleja que se debe trabajar más con medios como la radio, elaborando cuñas promocionales que ayuden a la difusión de la marca, mismas que deberán ser transmitidas en vía online mediante la página web de Kallari y emisoras radiales a nivel local en la provincia de Napo, cantón Tena, para luego ser transmitidas en las ciudades donde llega el producto.

Pregunta 3. ¿Ha sido beneficiado con promociones que la empresa le brinda?

Los clientes manifiestan que no hay promociones por parte de la Asociación, las 31 personas, el 81.0% clientes manifestaron que no hay promociones a los clientes ni rebajas en los productos, mientras que 8 personas, el 19.0% indican que si desean que la empresa ofrezca promociones al momento de comprar el chocolate. Según estos resultados a los clientes que consumen la marca Kallari si les gustaría recibir promociones al momento de comprar el chocolate, canal que motiva a los clientes a quedarse con la marca y recomendarla.

#### **2.4.3.3 Posicionamiento**

Según lo analizado asociación Kallari no cuenta con un buen posicionamiento con respecto a públicos externos, ya que no tienen una imagen identificatoria corporativa que se refleje en el mercado haciendo un distintivo concreto frente a otras competencias.

- Análisis e interpretación de la encuesta efectuada a los empleados de Asociación Kallari en una reunión mensual, para saber el posicionamiento de la Asociación referente a sus públicos relevantes.

6.- ¿Cree que necesita capacitaciones en Asociación Kallari? ¿Por qué?

La encuesta fue realizada a 12 empleados que conforman el grupo núcleo de Kallari, Los empleados están conscientes que las capacitaciones los ayuda a prepararse a nivel laboral para cumplir las exigencias del mercado y poder tener un buen posicionamiento con sus públicos, 10 empleados, contestaron que si son necesarias y 2 personas, el 2,17% que no necesitan capacitaciones, consideran que son importantes las capacitaciones:

- ✓ ¿Por qué?
- ✓ Se debe tener mayor conocimiento sobre los proyectos a trabajar logrando compartir con los productores.
- ✓ Se debe capacitar para ser una mejor organización.
- ✓ Capacitaciones en temas de innovación tecnológica para el desarrollo de la empresa.
- ✓ Se debe actualizar sobre tecnología para tener nuevos conocimientos.
- ✓ Conocer y manejar tecnología de punta para perfeccionar el trabajo.

Elementos que son necesarios para que la marca Kallari tenga un buen posicionamiento.

#### **2.4.3.4 Objetivos de imagen para el año**

Posicionamiento y reconocimiento de la imagen corporativa de Kallari por parte de los clientes y socios.

#### **2.4.3.5 Otros objetivos estratégicos**

- Inclusión de otros públicos a participar de los procesos de asociación Kallari en cuanto a la producción del chocolate.
- Incremento de publicidad mediante redes sociales, cuñas radiales, volantes, catálogo de productos, afiches, trípticos y manuales.

## **2.4.4 Política de comunicación externa**

### **2.4.4.1 Públicos relevantes: definición y caracterización**

“El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la organización, sea ésta geográfica o de usuarios del servicio.”<sup>32</sup>

#### **✓ Clientes**

##### **Política**

La asociación Kallari se compromete con sus clientes a ofertar productos orgánicos y de garantía certificada (BCS) brindando a sus públicos difusión de sus productos mediante la elaboración de estrategias de comunicación.

#### **✓ Aliados**

##### **Política**

La asociación Kallari se compromete con sus aliados comerciales a realizar un buen uso de los servicios ofrecidos por parte de los mismos y mantener relaciones cercanas.

#### **✓ Otros públicos( vinculaciones financieras)**

##### **Política**

La asociación Kallari se compromete a realizar las acciones trazadas en los planes de negocio para dar continuidad al crecimiento de la asociación, además, esta política irá de la mano con el buen trato económico y motivacional a los empleados que prestan sus

---

<sup>32</sup> Fuente: testimonio de Rodrigo Torres Sarmiento - docente de la materia planificación estratégica de la comunicación organizacional en la carrera de Comunicación Social- Universidad Politécnica Salesiana.

servicios en Kallari; y, seguir manteniendo relaciones cercanas con los siguientes organismos:

- ✓ MIES
- ✓ IEPS
- ✓ GIZ
- ✓ CRS
- ✓ PL-480
- ✓ MAGAP
- ✓ Gobierno provincial de Napo
- ✓ MCPEC

- Análisis de encuestas a clientes de Asociación Kallari

De las 42 encuestas aplicadas, más del 50% de los clientes supieron manifestar que están conformes con los servicios que la asociación ha venido ofertando, sin embargo esto obliga a Kallari a estar en constante superación para el posicionamiento de la marca en el mercado.

- Análisis e interpretación de la encuesta efectuada a los empleados de asociación Kallari mediante en una reunión mensual, para saber el posicionamiento de la asociación referente a sus públicos relevantes.

En la política la asociación se compromete a dar buen trato económico y motivacional a los empleados que prestan sus servicios en Kallari para saber si los trabajadores están conformes con el salario recibido se trabajan la pregunta.

3.- ¿Cómo considera el salario que recibe en asociación Kallari, considerando las funciones que desempeña?

De los 12 empleados encuestados el 7.58% considera que es bueno, sin embargo existe una igualdad entre el sueldo, dos personas dicen que es malo y dos que es muy bueno; es decir, el 2,17%, y una persona el 1.8% esta descontentos con el salario recibido. Según este resultado 9 miembros están conformes con su salario, lo que indica que la Asociación está cumpliendo con la política de dar un buen trato salarial a sus trabajadores, mientras que el índice que muestra disconformidad es bajo.

#### **2.4.4.2 Estado de opinión e imagen actual**

Los últimos años la evolución de la asociación Kallari ha sido notable, su producto de marca Kallari en el ámbito internacional ha recibido grandes reconocimientos, pero en el ámbito nacional es casi desconocido por lo que se está abriendo paso en el mercado.

Las principales tiendas orgánicas y naturistas del país ya cuentan con chocolate Kallari y a pesar de que cada vez son más las empresas que ingresan en este amplio mercado de la comercialización del chocolate sirviéndose de varias estrategias para poder llegar a la mente del consumidor todavía se busca liderar nuevos espacios expandiendo y fortaleciendo sus servicios, trabajando en su imagen e identidad para seguir gestionando procesos de interrelación con sus públicos internos y externos.

#### **2.4.4.3 Objetivos de comunicación externa**

- Difusión de la marca Kallari con sus públicos externos a través de productos comunicativos (foto-noticias en redes sociales, creación de una red social en Facebook, manuales, afiches, trípticos, volantes, cuñas informativas y promocionales, catálogo de productos a ofertar todo en relación a la organización y a sus cadenas de valor).
- Propiciar que los aliados y vinculados de la asociación Kallari reciban información confiable y segura sobre el trabajo realizado con el fin mantener informados de las actividades que compete a cada actor.
- Alcanzar el reconocimiento de los públicos externos y atraer el apoyo de otros públicos interesados a ser parte del trabajo comunitario que ofrece la Asociación.

#### **2.4.4.4 Estrategia de comunicación público por público**

Para los clientes de asociación Kallari se les propone ser parte de las redes sociales y ayuda a su difusión a otros públicos no relacionados con la asociación haciendo uso también de la página web, la cual sea un espacio de interacción y sugerencias con la asociación implicada.

Con los aliados y vinculados financieros se propone que se involucren en los procesos comunicativos con la asociación, como por ejemplo ser partícipes de las resoluciones que se tomen en espacios como reuniones, asambleas, etc. dichos espacios de vinculación ayudarán al empoderamiento con la organización.

Cada público externo que apoya al cumplimiento de objetivos de la asociación Kallari cuenta con su estrategia de comunicación, ya que cada uno aporta a la construcción de relaciones y por ende al cumplimiento de las estrategias propuestas con anterioridad.

#### **2.4.4.5 Estrategia de comunicación externa**

El director general de Kallari deberá nombrar comisiones de trabajo que se encarguen de las prácticas dentro de estrategias de comunicación a cumplir junto con la aplicación de políticas que mejoraren la organización externa.

Mediante un trabajo participativo por parte de los responsables del proyecto y los miembros de asociación Kallari se pretende dar marcha al plan de comunicación con el fin de proporcionar herramientas comunicativas que permitan mejorar su ámbito externo, de este modo se brindará una buena imagen a sus públicos.

- Elaboración de cuñas promocionales para Kallari con el fin de motivar al consumo y difundir la imagen de asociación Kallari a sus públicos externos.
- Diseño de un catálogo de productos a ofertar por Kallari a sus públicos, para dar a conocer la gama de productos y precios que maneja asociación Kallari a nivel nacional e internacional.
- Elaboración de volantes promocionales para difundir la existencia de Café Kallari en Quito.
- Elaboración de un video institucional para Kallari con el objetivo de promocionar y difundir la imagen de asociación Kallari a sus públicos externos a nivel nacional e internacional.
- Creación de una página social en Facebook para Café Kallari en Quito y lograr mayor interacción de los clientes a nivel nacional.



#### **2.4.4.5.1 Definición de imagen objetivo**

Mediante estas estrategias de comunicación se busca el reconocimiento de sus públicos externos con base en una imagen de visión empresarial que cumpla las expectativas del mercado. En este sentido la imagen que Kallari ahora maneja fue pre fabricada por actores externos, los cuales aportaron al diseño del logo y de productos de presentación para el mercado en cuanto a imagen de cajas de chocolate en sus diferentes presentaciones. Es decir, las ideas de innovación en cuanto a la imagen no viene de la iniciativa del equipo núcleo sino de sugerencias de actores externos, los cuales trabajan bajo la aprobación y seguimiento del grupo núcleo.

#### **2.4.4.5.2 Mensajes fuerza**

La clave para la asociación Kallari es lograr difundir mensajes precisos a través de productos de comunicación que den a conocer quiénes son y que hacen a sus públicos externos para que estos logren identificar la marca Kallari.

#### **2.4.4.5.3 Mix de comunicación**

Es necesario que los miembros de Kallari gestionen procesos de comunicación para dar difusión de su imagen a sus públicos externos logrando tener un lugar en el mercado y el reconocimiento de agentes externos hacia la asociación.

## **2.4.5 Política de comunicación interna**

### **2.4.5.1 Definición de culturas y subculturas dentro de la organización**

Asociación Kallari representa a la nacional Kichwa, pero sus miembros pertenecen a diferentes comunidades de la provincia de Napo, su cultura, tradiciones y prácticas se reflejan en su trabajo cotidiano y en la forma de producir y manejar los temas de cacao y chocolate.

### **2.4.5.2 Clima organizacional**

Asociación Kallari se encuentra estructurada por cuatro departamentos, sus relaciones internas a nivel social son buenas pero a nivel informativo presentan deficiencias debido a la poca información que circula. Los socios como generadores de opinión cercana demandan que la información sea ágil, eficaz y llegue a tiempo.

Estado de opinión a considerar:

- Análisis e interpretación de la encuesta efectuada a los empleados de Asociación Kallari mediante en una reunión mensual, para saber el posicionamiento de la Asociación referente a sus públicos relevantes.

Para un buen clima laboral se debe conocer si las normas de la institución son respetadas por sus trabajadores. ¿En qué magnitud son respetadas las normas que implementa asociación Kallari a ustedes como empleados de esta empresa? Si su respuesta es regular o mala cite el porqué.

Los empleados acatan a las normas para mantener la organización once personas manifiestan que las normas son buenas y aptas para cumplimiento de los miembros, mientras que un empleado manifestó que es muy bueno. Regular y malo no tuvieron respuesta.

Otra pregunta que influye en el clima laboral es ¿Ud. Como trabajador (a) de asociación Kallari en qué medida calificaría al grupo con el que desarrolla día a día? Sí su respuesta es regular o mala cite el porqué. En este sentido es de importancia saber si los trabajadores entablan buenas relaciones entre ellos y están conformes con sus compañeros de trabajo.

De los 12 encuestados 10 empleados establecen que las relaciones son buenas, mientras que 2 empleados, el 2.17%, que son muy buenas, como se aprecia los empleados mantienen buenas relaciones ya que estos consideran que todos se llevan bien y se sienten como trabajar en familia.

Para un buen clima laboral también es necesario que los empleados se lleven bien con el director general; en este sentido la asociación no presenta dificultad ya que practican procesos participativos que integran a sus miembros, por lo que nueve empleados, el 9.75% manifiestan que la relación es buena, 2 personas, el 2.17%, muy buena y tan solo una persona, el 1.8% es regular; es decir, de las doce encuestas aplicadas, 11 personas están conformes con la relación que se establece entre el director y sus miembros, esto se debe a que el trato es igualitario y todos tienen los mismos niveles de participación, el director representa a la asociación fuera de su entorno y hace la toma de decisiones cuando su grupo núcleo no está presente para apoyarlo.

#### **2.4.5.3 Estado de opinión y autoimagen actual**

En este sentido tienen una imagen interna con el nombre de: Asociación Kallari, pero no es aplicable a la apropiación e identificación de los grupos de opinión externa en el ámbito nacional. Sin embargo cabe evidenciar que los miembros internos de Kallari les falta trabajar en su imagen, ya que la imagen que están creando de ellos mismo se muestra carente de visión empresarial debido a que no tienen manejos de normas de cortesía. De emprendimiento y motivación con entidades financieras las cuales ayudan económicamente a los proyectos, ni con los pasantes tanto nacionales como extranjeros que trabajan en los distintos planes. Es decir, buscan promocionar el chocolate pero no empiezan por sus grupos aliados enviando muestras a degustar. Temáticas que se consideran importantes a manejar por parte del grupo núcleo de Kallari y se trataron en las reuniones mensuales a manera de observación con el fin de que la imagen que proyecten no sea personal sino global, propia de Kallari logrando que los públicos externos den una opinión positiva de la imagen que proyectan pero no está bien encaminada por estos detalles que parecen irrelevantes pero que dicen mucho de quienes y como son la Asociación Kallari.

#### **2.4.5.4 Objetivos de comunicación interna**

El compromiso de las áreas al trabajo participativo e integrador en cuanto a estrategias de comunicación y cumplimiento de políticas por parte de sus miembros para lograr el objeto social es crear una imagen corporativa interna que se visualice con los públicos externos.

#### **2.4.5.5 Estrategia de comunicación interna**

El director general de Kallari deberá hacer comisiones de trabajo que se encarguen de realizar las estrategias de comunicación a cumplir junto con la aplicación de políticas que mejora en la organización interna.

Mediante un trabajo participativo por parte de los responsables del proyecto y los miembros de asociación Kallari se pretende arrancar con el plan de comunicación con el fin de proporcionar herramientas comunicativas de apoyo para mejorar su ámbito interno y de este modo brindar una buena imagen a sus públicos.

- Planificación de reuniones mensuales para monitoreo y evaluación del cumplimiento de metas por parte de los miembros y planificación de actividades mensuales.
- Implementación de una cartelera informativa en los interiores de la oficina con el fin de que sus miembros publiquen los avances de los proyectos en ejecución y todos conozcan los procesos que se llevan a cabo; por otro lado servirá para informar actividades a sus colaboradores internos.
- Creación del buzón de sugerencias en los interiores de Café Kallari en Quito para conocer la opinión que tienen otros públicos respecto de la Asociación.
- Lograr el empoderamiento de los socios y no socios hacia la asociación mediante un trabajo visual a través de manuales y trípticos informativos. material de apoyo que será empleado en las asambleas y capacitaciones a las diferentes comunidades productoras a nivel interno.

#### **2.4.5.5.1 Definición de autoimagen objetivo**

La autoimagen que maneja Kallari ha sido trabajada a partir de su cosmovisión ancestral, en este sentido es que la asociación quiere dar importancia no solo al producto en sí sino a la historia que hay detrás de todas las familias kichwas que hacen parte de esta organización.

#### **2.4.5.5.2 Mensajes fuerza**

En este sentido la clave fuerza para la asociación es lograr el empoderamiento de sus públicos internos con base en las diferentes estrategias comunicativas a trabajar.

#### **2.4.5.5.3 Mix de comunicación**

Se busca que cada área que forma Kallari se integre en los procesos comunicativos y trabaje en el cumplimiento de estrategias y políticas para el alineamiento de objetivos individuales hacia objetivos comunes con el fin de lograr una buena imagen corporativa.

### **2.4.6 Política de imagen**

#### **2.4.6.1 Nuestro origen e identidad<sup>33</sup>**

La asociación Kallari tiene su propio proceso de conformación y crecimiento a fines de la década de los años noventa. Muchos líderes y lideresas de la actual organización participaron durante estos años en diferentes experiencias alrededor de actividades e iniciativas agroproductivas, las cuales dejaron varios aprendizajes que han sido asimilados en la actualidad para el fortalecimiento de la organización.

---

<sup>33</sup> Fuente: Plan de desarrollo estratégico de la Asociación Kallari 2009- 2013.

Sin embargo, el proceso de apareamiento y crecimiento de la asociación es parte del largo camino de madurez alcanzado por el propio pueblo Kichwa. Su semilla apareció a principios de 1960, cuando se organizó un pequeño grupo de líderes indígenas con el respaldo de la Misión Josefina, y se constituyó la Central Ecuatoriana de Organizaciones Católicas (CEDOC) de Napo, con una inclinación a la evangelización y no a la reivindicación clasista, situación que pronto hizo disminuir la participación.

Kallari como asociación que implementa actividades agroproductivas para la conservación del medio y beneficio comunitario asimiló los aprendizajes que fue dejando el proceso organizativo, los que permitieron ver claramente los límites de los enfoques exclusivamente sociales versus los integrales basados en formas empresariales con visión comunitaria y de conservación de la biodiversidad.

Actualmente Kallari implementa acciones en el marco de la cadena de valor de productos en donde el objetivo principal es desarrollar una economía sostenible para no depender del tiempo cíclico de los proyectos y de los financiamientos que vienen con las horas contadas.

#### **2.4.6.2 Nuestro presente**

Asociación Kallari desde la década de los 90 tuvo sus inicios, pero es en el 2006 que emerge con la producción del cacao para ser transformado en chocolate, sacando su gama gourmet de chocolate Kallari y artesanía Sacha. En la actualidad busca expandir el mercado ofertando más productos a la competencia pero a su vez han visto la necesidad de trabajar con procesos comunicativos internos y externos para dar difusión de su identidad e imagen corporativa, con el fin de tener el reconocimiento de los públicos.

Con esta base se busca integrar en su plan operativo vigente una política de imagen que optimice los siguientes objetivos:

- Dar a conocer más sus productos a nivel nacional.
- Colocar la imagen positiva de la asociación en la mente del consumidor.
- Incrementar sus ventas.
- Igualar o sobreponer sus productos a la competencia.
- Difundir la imagen corporativa de Kallari mediante la elaboración de productos comunicativos.

#### **2.4.6.3 Nuestra imagen objetivo**

Asociación Kallari con la implementación de este plan de comunicación busca captar la atención de sus clientes, si antes no poseía una imagen firme y segura hoy pretende posicionarse en el imaginario de los públicos y así generar demanda por sus productos o servicios. Para esto presentará una imagen potente capaz de diferenciarse de sus competidores.

La difusión de su imagen contribuirá al logro de los objetivos trazados y deberá ser difundida por los integrantes de esta asociación, de manera que se desarrollen los mensajes para transmitirlos a través de diversos canales.

#### **2.4.6.4 Nuestra cultura organizacional**

Kallari se ha constituido en una floreciente organización, siempre regida por sus valores que tienen como objetivo ofertar a sus públicos el mejor chocolate en aroma fino y sabor y mediante la comunicación lograr la difusión de su identidad e imagen



corporativa hacia públicos externos, pero no sin antes contar con estrategias internas que permitan llevar una mejor organización de sus actividades e interrelaciones laborales.

El afianzamiento constante de su cultura ancestral ha permitido la adaptación al presente y la asunción de los cambios acaecidos en la organización desde la época de los años 90, a fin de promover los cambios e introducir nuevas ideas o métodos dentro de la asociación, como lo es el plan de comunicación. Asociación Kallari ha preparado las mentalidades individuales de sus públicos con el fin de que dispongan de la capacidad suficiente para asimilar los nuevos valores que han de conformar su cultura y el rechazo de aquellos que ya no son válidos para dotar de movilidad a la organización.

#### **2.4.6.5 Nuestros rasgos visuales y comunicativos**

Asociación Kallari está experimentando un amplio desarrollo en sus signos visuales hasta ser considerada como un ente activo dentro del espacio donde se desenvuelve. Además, busca ser percibida por sus públicos e influyente en la opinión que el público tiene de la misma y de su producción. La nueva comunicación visual incluye manifestaciones expresivas fácilmente reconocibles sobre los siguientes elementos:

- La implementación de nuevos dispositivos de imagen en su red social.
- Los bienes y servicios que produce y ofrece a sus públicos está ligado a la forma de hacerse reconocer y diferenciar frente a la competencia por el aspecto visual de sus propios productos; y, a su vez, por sus distintas gamas que se utilizan para la identificación de la asociación y de sus productos como tal.

Asociación Kallari trata cada vez más de conciliar progresivamente sus productos, cultura, tipografía, espacios, con la personalidad de la Asociación para relacionarse con su entorno.

#### **2.4.6.6 Proyección de nuestra imagen**

La imagen de la asociación Kallari busca ser difundida como un elemento clave para atraer la atención del público. Para esto han destacado la calidad de sus productos y servicios que tiene para ofertar a sus públicos. Estos factores han estimulado el sentido estratégico y creativo de esta empresa permitiendo una proyección a futuro que busca otras ideas y otros modos de insertarse en el mercado para ampliarlo.

#### **2.4.6.7 Comité de seguimiento y control de imagen**

La imagen de la asociación Kallari estará en continuo seguimiento hasta llegar al cumplimiento de los objetivos institucionales; y, a su vez, del posicionamiento de la imagen en la mente del consumidor.

Se concentrará en la valoración de sus productos innovando en la manera de utilizar novedosamente su imagen y por ende su reputación, haciéndose cada vez más sensible a la forma como maneja sus relaciones, tanto con los clientes como con los aliados.

#### **2.4.6.8 Crear y gestionar la imagen de la organización**

Dentro de la participación de esta herramienta es importante que todos los miembros que son parte de la Asociación intervengan ya que ellos tienen la misión de potencializar la imagen institucional en todos sus sentidos como componente físico y como imagen mental. De esta manera lograrán el posicionamiento adecuado en la mente del consumidor. La gestión de la imagen de la asociación la colocará en el centro de atención a los públicos, quienes serán en definitiva los que ayuden al logro de este objetivo. Todo esto dependerá de la cultura e identidad que transmita la asociación

tomando en cuenta sus valores, estilos de vida, motivaciones, expectativas, experiencias personales y profesionales

#### **2.4.7 Política de gestión de medios**

##### **2.4.7.1 Estado actual con los medios**

El estado actual de Kallari con los medios necesita ser afianzada especialmente en el ámbito nacional debido a que estas formas de contacto por años han estado resquebrajadas, si bien por un lado los miembros afirman que los medios siempre se han manejado bajo burocracias y que muchas veces han tratado de hacer gestión para que algún medio de comunicación nacional acuda al llamado para poder informar a los públicos de la labor que está llevando a cabo la asociación, sin conseguirlo. Situación que no ha ocurrido con los medios extranjeros, los cuales por contrario han facilitado buenas relaciones para difundir al exterior la historia de este pueblo. Es aquí donde radica la necesidad de realizar una nueva estrategia con los medios que sea de beneficio para alcanzar relaciones informativas que potencialicen la imagen de la asociación.

##### **2.4.7.2 Estrategias de comunicación para los medios**

Para la definición de estas estrategias se tomará en cuenta lo siguiente:

- **Responsabilidad gerencial**

Esta responsabilidad estará a cargo de la dirección general que es la responsable de propiciar dichas relaciones informativas, las cuales tienen que ser retroalimentarias para facilitar la excelencia en la comunicación.

- **Responsabilidad profesional**

En este punto la responsabilidad profesional involucra a todos los miembros que forman parte de Kallari, los directivos, empleados, socios y no socios, serán los principales encargados de establecer procesos de comunicación interna y externa transmitiendo lo que saben y también escuchando para establecer procesos de cooperación que ayuden a mantener esa relación abierta entre colaboradores que redunde en beneficios mutuos.

Estas responsabilidades deben ser ejecutadas por todos los miembros como partícipes de los procesos comunicativos, solo así se podrá contribuir a fortalecer el clima de trabajo que existe en la asociación y que a su vez forme parte de su cultura empresarial.

- **Relaciones con los medios**

Los principales representantes de cada área de asociación Kallari se encargarán de publicar o entregar la información a los medios de comunicación (internos y externos) que así lo requieran; dicha información necesitará un análisis previo por parte de todo el equipo de trabajo para su respectiva difusión.

- **Relaciones con los periodistas**

Kallari debe tomar en cuenta que es mayor su responsabilidad social al ser parte del amplio mercado de comercialización del chocolate, fruto de esto el posicionamiento de la marca en este campo empresarial; por ende, es necesario que se establezcan relaciones con los medios de comunicación y con las personas que son parte de estos espacios como los comunicadores, los cuales serán el contacto primordial en estos procesos de promoción hacia los públicos, tomando en cuenta que primero se debe facilitar información pertinente, siendo amable, seguro de sus ideas y sobre todo dando un

manejo adecuado a la intencionalidad del mensaje que quiere transmitir en relación a la empresa.

## **2.4.8 Políticas de relaciones públicas**

### **2.4.8.1 Estado actual de relaciones**

En la estructura organizativa de asociación Kallari no logramos identificar actores que sean parte de un área de relaciones públicas, cada quien maneja los problemas existentes dentro y fuera de la misma. El directorio se ha encargado de establecer normas para tener una buena relación dentro y fuera de la empresa, ha tratado de resolver cualquier inconveniente generado dentro de la misma tomando medidas que deben ser respetadas por los miembros. También hay que tomar en cuenta las dificultades con los públicos externos y varios públicos que apoyan a la asociación de un modo activo; es decir, cada uno de sus integrantes realiza funciones de relaciones públicas dentro del área a desempeñar.

### **2.4.8.2 Estrategias de relaciones públicas**

A partir de este análisis vamos a plantear las siguientes estrategias que permitan vincular a la asociación con su entorno:

- Asociación Kallari deberá designar un grupo clave que se responsabilice de las funciones de relaciones públicas, para llevar a un nivel más alto a la empresa.
- Además deberá dar cumplimiento a las estrategias del plan de comunicación para lograr una difusión con todos sus públicos, tomando en cuenta a las empresas y lugares más cercanos que sean de competencia para la misma.

#### 2.4.9 Política de recursos

##### ✓ Recursos

- **Humanos.-** Kallari cuenta con personal capacitado en cada área. Por otro lado cada miembro de la asociación maneja los temas relacionados al cacao desde la producción hasta la comercialización.
- **Política.-** Es necesario que los empleados reciban capacitación que genere competencias comunicativas internas, mismas que puedan ser llevadas al ámbito externo.
  - **Financieros.-** Kallari mantiene sus finanzas mediante las compras por parte de los clientes ya sean a nivel Nacional o Internacional, además se ayudan con entidades del Estado que ponen capital para los diferentes proyectos que maneja la Asociación y auto sustentación en el ciclo de compra y venta de cacao escurrido, el cual es transformado artesanalmente en chocolate para la venta a los públicos.
- **Política.-** Se debe comprometer a esta área con la implementación de una política que tenga otras opciones de venta en la temporada baja ya sea por catálogos o por web.
  - **Tecnológicos de oficina.-** dentro de las instalaciones de Kallari los empleados cuentan con herramientas de trabajo como:

- Computadoras de escritorio por cada área con su impresora, laptops por cada miembro.
- Servicio de internet y telefonía fija.
- Infocus y pantalla reproductora para reuniones.

- **Centro de Acopio en Construcción:**

- GPS a cargo de los extensionistas de campo para localizar las chakras y dar ubicación a las plantas sometidas a muestras de germoplasma para sembrar en el vivero.
- Adquisición de maquinaria como: balanzas, empacadora al vacío, tablero para secado de la vainilla y máquina de extracción de pulpa.
- Futura compra de maquinaria para producción del chocolate en serie.

Kallari es una organización que tiene buenas vías tecnológicas, ya que las entidades que apoyan al financiamiento de la organización y los proyectos que en ella se proponen vienen cargados de nuevas tecnologías, como por ejemplo el manejo de maquinaria o el mismo uso que le dan al internet.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en la organización es la manera de cómo influirán en la vida institucional y en el comportamiento de sus miembros los cambios que las tecnologías producen. La organización Kallari está abierta al cambio por el mismo hecho de trabajar con apoyo del exterior que llega desde Suecia, Italia, Alemania, Estados Unidos y de otras entidades de Ecuador; esto determina que la organización esté en constante cambio, debido a que cada proyecto para su ejecución necesita de nuevas tecnologías, que en algunos casos no son conocidas, pero el personal busca capacitación y preparación para seguir con las implementaciones tecnológicas que cada proyecto demanda. Voluntarios de apoyo dejan en la organización sus nuevos conocimientos que

adquieren, de este modo todo trabajo se hace sustentable y sostenido para el progreso de la misma.

- **Política.-** Es necesario Kallari cuente con su propio centro de acopio y maquiladora para la producción del chocolate, lo cual beneficiará en el sentido económico, ya que los costos de producción bajan y la asociación puede tener mayor capital a sus favor, desvinculándose de la dependencia de producción con otras empresas, quienes alquilan los servicios de maquiladora a Kallari.



## 2.4.10 Presupuesto

Tabla 10

| PRESUPUESTO GENERAL PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN<br>DE LA ORGANIZACIÓN KALLARI PRODUCTORES DE CACAO Y CHOCOLATE |   |                 |           |
|---|---|-----------------|-----------|
| FUENTES DE FINANCIAMIENTO<br>PRESUPUESTO TOTAL \$ 12.350  |   |                 |           |
| Componente 1: Cuñas radiofónicas  |   |                 |           |
| CANTIDAD  | DETALLE   | VALOR<br>UNIDAD | TOTAL     |
| 1   | Alquiler de cabinas de grabación por 2 días a la semana y por 4 horas | \$ 10,00        | \$ 80,00  |
| 3   | Edición de audio por 6 horas de jornada                               | \$ 20,00        | \$ 120,00 |
| 3   | Elaboración de guiones  | \$ 75,00        | \$ 75,00  |
| 2   | locutores (locutor y locutora)  | \$ 50,00        | \$ 100,00 |
|   | Movilización de gestiones   | \$ 25,00        | \$ 25,00  |
| SUBTOTAL  |   |                 | \$ 400,00 |
| IVA 12%   |   |                 | \$ 48,00  |
| VALOR A<br>CANCELAR   |   |                 | \$ 448,00 |

|                     |   |          |           |
|---------------------|---|----------|-----------|
| SUBTOTAL            | Mención en medios de comunicación<br>Radio Ideal (Tena) 93 menciones al mes(3 menciones<br>al día)  | \$ 5,00  | \$ 465,00 |
| IVA 12%             |   |          | \$ 55,80  |
| VALOR A<br>CANCELAR |   |          | \$ 520,80 |
| 10                  | CD/ Copias para difusión en medios  | \$ 0,40  | \$ 4,00   |
| IVA 12%             |   |          | \$ 0,48   |
| VALOR A<br>CANCELAR |   |          | \$ 4,48   |
| SUBTOTAL            | Mención en medios de comunicación (Quito).<br>3 menciones al día, en total 93 menciones al mes; cuña<br>promoción Organización Kallari. posicionamiento<br>mente del consumidor |          | \$ 300,00 |
| IVA 12%             |   |          | \$ 36,00  |
| VALOR A<br>CANCELAR |   |          | \$ 336,00 |
| IMPREVISTOS         |   | \$ 50,00 | \$ 50,00  |
| IVA 12%             |   |          | \$ 6,00   |
| VALOR A<br>CANCELAR |   |          | \$ 56,00  |

|   |   |                         |                    |
|---|---|-------------------------|--------------------|
| <b>SUBTOTAL</b>   |   |                         | <b>\$ 1.365,28</b> |
| <b>Componente 2: Imprenta (catálogos, manuales, trípticos, afiches, volantes y roll up)</b> |   |                         |                    |
| <b>CANTIDAD</b>   | <b>DETALLE</b>  | <b>VALOR<br/>UNIDAD</b> | <b>TOTAL</b>       |
| 1000  | Folletos grapados en couche de 150gr.<br>Full color lado y lado (16PAG) 14,8X 21 CM.<br>Catálogo productos Kallari              | \$ 0,67                 | \$ 670,00          |
| 1000  | Folletos grapados en couche de 150gr.<br>Full color lado y lado (12PAG) 14,8X 21 CM.<br>Manuales capacitación reunión Asambleas | \$ 0,56                 | \$ 560,00          |
| 1000  | Trípticos 150gr couche A4 tiro – retiro.<br>Promoción de la vainilla  | \$ 0,13                 | \$ 130,00          |
| 1000  | Volantes 150gr. Couche o papel ecológico full color.<br>Promoción cafetería Kallari Quito                                       | \$ 0,13                 | \$ 130,00          |
| 500   | Afiches A3 32X45 CM pegable 12.<br>Promoción para ferias  | \$ 0,28                 | \$ 140,00          |
| 1   | Roll up 200X180 CM.<br>Para exhibición en las ferias  | \$ 80,00                | \$ 80,00           |
| 1000  | Portada y contraportada / caja del video  | \$ 0,15                 | \$ 150,00          |
| <b>SUBTOTAL</b>   |   |                         | <b>\$ 1.860,00</b> |
| <b>IVA 12%</b>  |   |                         | <b>\$ 223,20</b>   |
| <b>VALOR A</b>  |   |                         | <b>\$ 2.083,20</b> |

|  |   |              |                    |
|--|---|--------------|--------------------|
| CANCELAR                                       |   |              |                    |
| SUBTOTAL                                       | Servicios de fotografía para el catálogo por 30 fotografías | \$ 1,00      | \$ 50,00           |
| IVA 12%  |   |              | \$ 6,00            |
| VALOR A CANCELAR                               |   |              | \$ 56,00           |
| viáticos para 3 personas                       | Alimentación  | \$ 50,00     | \$ 50,00           |
|  | Transporte  | \$ 50,00     | \$ 50,00           |
|  | Hospedaje   | \$ 50,00     | \$ 50,00           |
| SUBTOTAL                                       |   |              | \$ 150,00          |
| IVA 12%  |   |              | \$ 18,00           |
| VALOR A CANCELAR                               |   |              | \$ 168,00          |
| <b>SUBTOTAL</b>                                |   |              | <b>\$ 2.307,20</b> |
| <b>Componente 3: Video/ Multimedia Sources</b> |   |              |                    |
| CANTIDAD                                       | DETALLE   | VALOR UNIDAD | TOTAL              |
| 1  | Cámara Nikon D 3100   | \$ 50,00     | \$ 50,00           |
| 1  | Lente 50-200  | \$ 50,00     | \$ 50,00           |
| 1  | Lente 18-55   | \$ 50,00     | \$ 50,00           |
| 1  | trípode   | \$ 50,00     | \$ 50,00           |

|                          |   |           |                    |
|--------------------------|---|-----------|--------------------|
| 1                        | Laptop  | \$ 50,00  | \$ 50,00           |
| 1                        | edición   | \$ 200,00 | \$ 200,00          |
|                          | Post producción/edición audio, colorización y lo que sea necesario. | \$ 150,00 | \$ 150,00          |
| SUBTOTAL                 |   |           | \$ 600,00          |
| IVA 12%                  |   |           | \$ 72,00           |
| VALOR A CANCELAR         |   |           | \$ 672,00          |
| viáticos para 5 personas | Alimentación  | \$ 70,00  | \$ 70,00           |
|                          | Trasporte   | \$ 50,00  | \$ 50,00           |
|                          | Hospedaje   | \$ 80,00  | \$ 80,00           |
| SUBTOTAL                 |   |           | \$ 200,00          |
| IVA 12%                  |   |           | \$ 24,00           |
| VALOR A CANCELAR         |   |           | \$ 224,00          |
| 1000                     | Copias de CD  | \$ 0,40   | \$ 400,00          |
| 1000                     | Cajas/ CD en blanco   | \$ 0,70   | \$ 700,00          |
|                          | Imprevistos   | \$ 50,00  | \$ 50,00           |
| SUBTOTAL                 |   |           | \$ 1.150,00        |
| IVA 12%                  |   |           | \$ 138,00          |
| VALOR A CANCELAR         |   |           | \$ 1.288,00        |
| <b>SUBTOTAL</b>          |   |           | <b>\$ 2.184,00</b> |

| <b>Componente 4: Cartelera informativa</b>     |   |                 |                  |
|--|---|-----------------|------------------|
| CANTIDAD                                       | DETALLE                                   | VALOR<br>UNIDAD | TOTAL            |
| 1  | Cartelera de fibra de vidrio              |                 | \$ 250,00        |
| IVA 12%  |   |                 | \$ 30,00         |
| <b>SUBTOTAL</b>                                |   |                 | <b>\$ 280,00</b> |
| <b>Componente 5 : Buzón de sugerencias</b>     |   |                 |                  |
| CANTIDAD                                       | DETALLE                                   | VALOR<br>UNIDAD | TOTAL            |
| 1  | Buzón de madera con abertura              |                 | \$ 50,00         |
| IVA 12%  |   |                 | \$ 6,00          |
| <b>SUBTOTAL</b>                                |   |                 | <b>\$ 56,00</b>  |
| <b>Componente 5 : Asesoría de comunicación</b> |   |                 |                  |
| CANTIDAD                                       | DETALLE                                   | VALOR<br>UNIDAD | TOTAL            |
| 2  | Servicios de consultorías de comunicación | \$ 500,00       | \$ 1000,00       |
| IVA 12%  |   |                 | \$ 120,00        |

|   |  |  |                   |
|---|--|--|-------------------|
| <b>SUBTOTAL</b>   |  |  | <b>\$ 1120,00</b> |
| <b>TOTAL</b>  |  |  | <b>\$ 7432.48</b> |
| <b>Finamente de los \$12.350,00 del presupuesto total tendríamos un restante de \$4.917,52 líquidos</b> |  |  |                   |

**Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.**

Nota: Este presupuesto está sujeto a cambios según las estrategias a cumplir dentro del plan de comunicación.

#### **2.4.11 Seguimiento y control**

##### **2.4.11.1 Política de control y evaluación**

El área de dirección general debe comprometerse a llevar un control cada fin de mes sobre el trabajo realizado correspondiente a la red social y página web, notificaciones y anuncios informativos realizado por cada área con el fin de dar una evaluación de la realización de actividades.

##### **2.4.11.2 Monitoreo**

El monitoreo debe ser cada fin de mes ya que las páginas serán renovadas con información al día relacionada con los productos que tiene para ofertar la asociación; además de fotografías que respalden su promoción después de este periodo sucesivamente hasta cumplir con el primer año, lo mismo se hará con las notificaciones y anuncios informativos que serán colocados en la nueva cartelera informativa de la oficina de Kallari.

##### **2.4.11.3 Parámetros, sistemas y plazos de evaluación previstos**

La oferta a los públicos externos de servicios media, de notificaciones y anuncios informativos deben ser expuestos en el mes de Marzo del 2013 y se hará el monitoreo correspondiente cada fin de mes, donde el sistema de valoración de la opinión de los públicos podrá hacerse presente mediante mensajes que serán dejados en los servicios media para el análisis respectivo de su reacción frente a estas nuevas implementaciones que ofrece asociación Kallari, si tuvo o no la acogida necesaria.



#### **2.4.11.3.1 Establecimiento de mecanismos de control (cuantitativos y cualitativos)**

Los mecanismos de control se darán mediante lo cualitativo y cuantitativo en primera instancia se tomará en cuenta los mensajes emitidos en redes sociales.

En lo cuantitativo la aplicación de encuestas a los públicos externos y clientes con el fin de tener un sondeo de opinión de los servicios que oferta la asociación y de las nuevas estrategias de comunicación aplicadas para la difusión de la misma.

#### **2.4.11.4 Matriz estratégica del plan de comunicación**

- Establecimiento de la matriz de comunicación

A continuación se presenta la Matriz Estratégica de Comunicación que se pretende ejecutar en asociación Kallari, la cual se obtuvo como resultado de todo el análisis y el trabajo participativo que se mantiene con la misma.

## Matriz estratégica del plan integral para Asociación Kallari

Tabla 11

| Objetivo  | Estrategia   | Actividad   | Recursos                         | Periodicidad     | Indicador  | Meta                                | Responsable                                    |
|---|--|---|----------------------------------|------------------|--|-------------------------------------|--|
| Monitorear y evaluar el cumplimiento de objetivos y planificación de actividades mensuales          | Incorporación de reuniones mensuales con todo el directorio de Kallari el día 26 de cada mes | Presentación de avances de actividades por parte de los miembros, planificación de actividades y toma de decisiones conjuntas | Humanos y materiales             | Proceso continuo | Número de reuniones para procesos de toma de decisiones realizadas                     | 12 reuniones anuales                | Director General y representantes de cada área |
| Mejorar la información sobre las actividades ejecutadas a la directiva y socios de la organización. | Implementación de cartelera informativa en los interiores de oficinas Kallari                | Publicaciones mensuales de avances de los trabajos por áreas  | Económicos materiales, y humanos | Proceso continuo | Número de publicaciones para información y conocimiento de los miembros y los públicos | 48 publicaciones anuales            | Delegado de cada área                          |
| Monitorear la opinión emitida por los públicos hacia la Asociación                                  | Creación de buzón de sugerencias en cafetería Kallari Quito.                                 | Análisis de resultados emitidos por la opinión de los públicos  | Económicos, materiales y humanos | Proceso continuo | Número de mensajes positivos o negativos realizados hacia Kallari                      | Adhesión del 50% de nuevos públicos | Administradora de la cafetería                 |
| Alinear los intereses y valores divergentes de los  | Creación de material de apoyo  | Elaboración de: trípticos, manuales, afiches y  | Económicos, materiales y humanos | Proceso continuo | Número de socios empoderados con la asociación   | Vinculación del 50% de socios y no  | Director General, Mishel Macas y Andrea Terán  |

|  |  |   |                                  |                             |  |  |                              |
|--|--|---|----------------------------------|-----------------------------|--|--|------------------------------|
| grupos núcleo de Kallari   | para socios y no socios en asambleas internas de Kallari               | roll up   |                                  |                             |  | socios                                 |                              |
| Promocionar y difundir la imagen de la asociación Kallari a sus públicos externos  | Elaboración de cuñas promocionales e informativas para Kallari         | Recopilación de datos generales, información, historia, y productos para cuñas promocionales e informativas de la asociación, del vivero multiétnico y de la compra/ venta de cacao escurrido           | Económicos, materiales y humanos | Proceso continuo            | Número de públicos identificados con la asociación   | Vinculación del 50% de nuevos públicos | Mishel Macas<br>Andrea Terán |
| Promover la difusión de la gama de productos y precios que maneja la asociación Kallari a nivel nacional e internacional | Diseño de un catálogo de productos a ofertar de Kallari a sus públicos | Recopilación de datos del área de comercialización de Kallari, ejecución de trabajo fotográfico, diseño y diagramación de catálogo, traducción del mismo a idioma inglés e impresión del producto final | Económicos, materiales y humanos | Del 28/01/2013 al 7/04/2013 | Número de nuevos aliados comerciales y clientes incorporados a Kallari                                 | Vinculación del 50% de nuevos públicos | Mishel Macas<br>Andrea Terán |
| Difundir la existencia de cafetería Kallari en Quito   | Elaboración de volantes promocionales para Café Kallari Quito          | Recopilación de información de la cafetería Kallari, ejecución de trabajo fotográfico, diseño y diagramación del volante.   | Económicos, materiales y humanos | Del 26/03/2013 al 7/04/2013 | Número de nuevos aliados comerciales y clientes incorporados a Kallari y no solo con la cafetería sino | Vinculación del 50% de nuevos públicos | Mishel Macas<br>Andrea Terán |

|  |   |  |                                  |                                |  |   |   |
|--|---|--|----------------------------------|--------------------------------|--|---|---|
|  |   |  |                                  |                                | también con la marca.  |   |   |
| Promocionar y difundir la imagen empresarial de la asociación Kallari a sus públicos externos a nivel nacional e internacional | Ejecución de video institucional para Kallari | Realización de guiones, filmación, trabajo fotográfico, edición y elaboración de portada | Económicos, materiales y humanos | Del 11 /03 2013 al 26 /03 2013 | Número de aliados comerciales y clientes incorporados con la marca Kallari                 | Vinculación del 50% de nuevos públicos            | Mishel Macas<br>Andrea Terán<br>conjuntamente con<br>MULTIMEDIA SOURCES |
| Facilitar la comunicación y participación de públicos de café Kallari a nivel nacional   | Creación de red social Facebook               | Publicación de posts informativos con respaldo fotográfico y actualizaciones de estado   | Materiales y humanos             | Proceso continuo               | Número de aliados comerciales y clientes identificados e incorporados con la marca Kallari | Lograr un alcance de 500 usuarios a la red social | Mishel Macas<br>Andrea Terán  |

Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.

### 2.4.11.5 Definición del cronograma

Tabla 12

| N°<br>Actividad      | ¿Qué se va<br>hacer?   | Fecha de<br>Inicio                  | Fecha de<br>culminación     | Responsable  |
|----------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------|--|
| COMUNICACIÓN INTERNA |  |                                     |                             |  |
| 1                    | Incorporación de reuniones mensuales con todo el directorio de Kallari el día 26 de cada mes                       | Jueves 18<br>Octubre del<br>2012    | Proceso continuo            | Directorio Kallari   |
| 2                    | Implementación de Cartelera informativa en los interiores de oficinas Kallari                                      | Jueves 25<br>Enero del<br>2013      | Proceso continuo            | Directorio Kallari   |
| 3                    | Creación de buzón de sugerencias en los interiores de oficinas Kallari cafetería Kallari Quito y café tortuga Tena | Martes<br>26<br>Febrero del<br>2013 | Jueves 25 Enero<br>del 2013 | Oficinas área de contabilidad y cafeterías administradoras |
| 4                    | Creación de material de apoyo para socios y no socios en asambleas   | Lunes 28<br>Enero del<br>2013       | Martes 26 Marzo<br>del 2013 | Directorio Kallari   |

|                      |   |                            |                          |  |
|----------------------|---|----------------------------|--------------------------|--|
|                      | internas de Kallari   |                            |                          |  |
| COMUNICACIÓN EXTERNA |   |                            |                          |  |
| 1                    | Elaboración de cuñas promocionales para Kallari                     | Miércoles 2 Enero del 2013 | Jueves 25 Enero del 2013 | Mishel Macas<br>Andrea Terán   |
| 2                    | Diseño de un catálogo de productos a ofertar Kallari a sus públicos | Lunes 28 Enero del 2013    | Martes 26 Marzo del 2013 | Mishel Macas<br>Andrea Terán   |
| 3                    | Elaboración de volantes promocionales café Kallari Quito            | Martes 26 Marzo del 2013   | Lunes 7 Abril del 2013   | Mishel Macas<br>Andrea Terán   |
| 4                    | Elaboración de video institucional para Kallari                     | Lunes 11 Marzo del 2013    | Martes 26 Marzo del 2013 | Mishel Macas<br>Andrea Terán<br>conjuntamente con<br>MULTIMEDIA<br>SOURCES |
| 5                    | Creación de red social Facebook                                     | Domingo 31 Marzo del 2013  | Proceso continuo         | Directorio Kallari   |

Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.

#### **2.4.11.6 Indicadores de evaluación**

Una vez que se ponga en marcha la implementación de las estrategias comunicativas dentro de asociación Kallari se acordó con sus miembros tomar en cuenta los siguientes indicadores de evaluación:

- Hacer una visita periódica (cada fin de mes)
- Presentar un informe mensual por cada representante de las aéreas de trabajo, de esta forma se podrá valorar los resultados del plan de comunicación, analizando los diferentes niveles organizativos.

##### **2.4.11.6.1 Análisis de aplicación de los indicadores**

Después de las evaluaciones periódicas se analizarán que instrumentos o indicadores han logrado ensamblarse y cuáles no, de manera que se enfrenten ambos resultados en el momento de abordar el problema; es decir, entre lo que se ha obtenido y las metas que se pretende cumplir. Esta será la base para proponer nuevas acciones de mejora, que una vez implementadas permitirán nuevamente realizar la representación del resultado de las mismas.

#### **2.4.11.7 Plan de Crisis<sup>34</sup>**

En este sentido se podría decir que cualquier crisis que se suscite de manera inesperada a lo largo de la implementación del plan puede ser controlada ya que estas situaciones podrían evitarse mediante una actuación eficaz de la Asociación. Entre las posibles crisis mencionamos:

- ✓ De carácter humano (huelgas, etc.)
- ✓ Los costos de los recursos al desarrollo del plan.
- ✓ Desvinculación de alguno de los Aliados.
- ✓ Comunicacionales: cuando la información no llegue a todos los públicos como se plantea en las estrategias.
- ✓ De carácter cultural al salir de un modo convencional para dar paso a nuevas formas de difusión media.

##### **2.4.11.7.1 Evaluación de crisis**

Dentro de este aspecto se propone al directorio contar con una matriz de historias de crisis, de esta forma se logrará registrar y evaluar cada una de las experiencias que se hayan presentado dentro de la empresa, para vincular a cada uno de los públicos dentro de estas situaciones organizacionales en busca de mejorar futuras actuaciones.

---

<sup>34</sup> “La crisis es un evento imprevisto que provoca un desequilibrio se puede establecer cómo reducir los efectos, se debe pensar en cómo llevar adelante cualquier crisis.”

Fuente: Rodrigo Torres Sarmiento- docente de la materia planificación estratégica de la comunicación organizacional en la carrera de Comunicación Social- Universidad Politécnica Salesiana.



Entre las acciones a llevar a cabo en esa etapa se recomienda:

- ☐ Verificar la normalización de la situación dentro de Asociación Kallari y con ello la superación de la crisis.
- ☐ Informar a los públicos clave de Asociación Kallari la superación de la crisis y la normalización de la situación.
- ☐ Hacer seguimiento a los medios de comunicación, en este caso redes sociales y página web; y a su vez, observar los comunicados presentes en la cartelera de la Asociación para determinar si fueron publicadas noticias al respecto.
- ☐ Verificación de la información para que llegue de modo adecuado a sus públicos para evitar tergiversaciones.

#### Modelo de matriz:

Tabla 13

|                                 | <b><i>HISTORIA DE REVISIÓN DE CRISIS<br/>DE ASOCIACIÓN KALLARI</i></b> |                    |                      |
|---------------------------------|--|--------------------|----------------------|
| <i>Fecha de<br/>Elaboración</i> | <i>Versión</i>   | <i>Descripción</i> | <i>Elaborado por</i> |
|                                 |  |                    |                      |
|                                 |  |                    |                      |
|                                 |  |                    |                      |
|                                 |  |                    |                      |
|                                 |  |                    |                      |

Elaborado por: Macas, Mishel y Terán

#### **2.4.11.8 Protocolo de actuación**

Dentro de la asociación Kallari cada uno de los miembros debe estar encaminado a identificar procesos, políticas, públicos y expertos que puedan participar en la empresa en caso de producirse una crisis. La dirección general debe tomar el mando de cada una de las áreas para verificar que se esté llevando a cabo todas las tareas respectivas, el cumplimiento de metas establecidas en las reuniones mensuales y fomentar la responsabilidad social de la Asociación por encima de cualquier objeto.

##### **2.4.11.8.1 Voceros**

Dentro de la asociación Kallari debe existir un grupo de voceros bajo la responsabilidad del director general que una vez superada la crisis comunicacional inicien un trabajo de transmisión de información con la finalidad de llegar con los mensajes a cada uno de los públicos.

Los Directivos en conjunto con los demás miembros de la asociación serán la voz oficial de la empresa con el fin de evitar los conocidos dobles discursos y mantener una imagen íntegra de la Asociación ante sus públicos, brindando la información necesaria para dar respuesta a los vacíos informativos que puedan existir dentro y fuera de la empresa. Estos voceros estarán presentes después de cada reunión o podrán reorganizarse según la decisión de la dirección general.

La preparación de esta información debe cumplir con ciertas características:

- ✓ Tiene que ser información didáctica que llame la atención de los públicos.
- ✓ Se debe precautelar el contenido de la información de manera que se evite la tergiversación de la misma.

- ✓ Se debe realizar una contextualización de la información de manera que se pueda llevar un registro de estos encuentros.
- ✓ Difusión de esta información en redes sociales, página web y publicaciones en la cartelera.
- ✓ Los voceros institucionales no deben transmitir opiniones personales sino únicamente las que se señalen la posición de la Asociación mediante mensajes oficiales.

## CAPÍTULO III

### Introducción

Después de realizar una minuciosa investigación de campo, unida al contacto con los miembros de Asociación Kallari, socios y no socios y de poner de manifiesto su estructura e identidad corporativa, más el trabajo de un diagnóstico para develar sus necesidades a implementar se incorporó el plan de comunicación integral a su Plan de Desarrollo Estratégico 2009- 2013 con la finalidad de que la Asociación trabaje con herramientas comunicacionales. Por ello es necesario la implementación del plan basado en políticas y estrategias de comunicación que al momento de ser integradas en sus actividades diarias a nivel laboral, empresarial e interpersonal permitan reflexionar en los cambios provocados, la utilidad que se les está dando a los productos y la visión de este proceso que tiene la Asociación en la actualidad, de modo que apliquen las nuevas herramientas para mejorar su trabajo.

Por otro lado, todos los productos que se realizaron deben tener la validación y aceptación de sus miembros y entornos inmediatos; es decir, los productos deben solventar de cierta manera las problemáticas expuestas en los diagnósticos previos. Este trabajo deja como experiencia el aprendizaje del trabajo participativo y comunitario ya que todas las políticas, estrategias y productos fueron trabajados desde la idea de los mismos miembros, lo que hace que el trabajo sea más productivo.

En esta parte se evidenciará todo el proceso etnográfico y el seguimiento que se realizó con la Asociación desde las visitas hasta las reuniones para la toma de decisiones en conjunto. Para los elementos que se contienen en el plan de comunicación integral de Asociación Kallari se presentan las reflexiones de la importancia que representa ahora para la Asociación tener la comunicación vinculada a sus procesos internos y externos y por último se tratará todas las incidencias y dificultades que se presentaron dentro de la elaboración de dicho compilado.

## **VALIDACIÓN DE PRODUCTOS DEL PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN EN ASOCIACIÓN KALLARI**

Como preámbulo a este análisis tomaremos en cuenta que la aplicación de este Plan Integral de Comunicación contó con fecha de inicio, el jueves 18 de junio de 2012 y de cese, el miércoles 17 de abril de 2013. En él se acordó con cada uno de los miembros las estrategias y políticas a emplear para el adecuado cumplimiento de este plan; en este proceso se evidenciaron resultados importantes para el crecimiento interno y externo de la Asociación, tomando en cuenta que las decisiones que se consideraron fueron de manera participativa y se reflejaron en las reuniones que se llevaron a cabo especialmente en la del mes de noviembre, fecha en la cual se incorporó a su plan operativo estas estrategias comunicativas y con las cuales se logró avanzar en este trabajo hasta la fecha actual de entrega.

### **3.1 Evaluación de resultados**

#### **3.1.1 Comunicación interna**

- **Producto**

- ✓ **Reuniones mensuales acordadas con fecha del día 29 con todo el directorio de Kallari.**

Establecimiento de reuniones con fecha de inicio (18- 10-2012) hasta la fecha actual (26- 03-2013) dentro de las oficinas de Asociación Kallari ubicadas en el cantón Tena, barrio San Jorge, durante 7 horas, con recesos incluidos para el esparcimiento de los implicados.

- Validación

La aportación de este recurso comunicativo permitió evidenciar las fortalezas y debilidades que se presentaban en cada una de las cadenas de valor en las que se iban trabajando, además de involucrar en procesos de socialización al equipo, lo que aportaría a nuestros conocimientos para la identificación de manifestaciones y representaciones que son parte de la cultura e identidad de la Asociación. Además el conocer su estructura interna y entender los temas relacionados al cacao y chocolate.

- Producto

- ✓ **Cartelera informativa**

Implementación de una cartelera de soporte metálico y de fibra de vidrio con medidas de 50 cm de alto por 80 cm de largo, resistente al calor, con esquinas protectoras con sus respectivas seguridades. La ubicación de este recurso es en los interiores de las oficinas de Asociación Kallari en el cantón Tena, barrio San Jorge.

- Validación (N/A)

El aporte de este objeto comunicativo está enfocado a estimular el trabajo en conjunto con la presentación de informes, notificaciones o avisos de suma importancia en los que cada área esté inmersa; de esta forma se mostraría información útil y por ende se mantendría la actualización de la misma logrando una rotación de mensajes enfocada al público objetivo de la Asociación. Por el momento no se logró la aplicabilidad de este recurso en este lapso de trabajo debido a la priorización en la construcción de la fábrica de chocolates de la Asociación Kallari, por cuanto este elemento quedará abierto a la

respectiva implementación en periodos futuros, una vez que se culmine con dicha edificación y de esta forma complementar sus procesos comunicativos.

- **Producto**

- ✓ **Buzón de sugerencias**

Implementación de un buzón de madera y con un diseño personal de la Asociación, con medidas de 20 cm de ancho por 30 cm de largo, con ranura de 16 cm y puerta a un costado; además de contar con porta documento externo. La ubicación de este recurso será en café Kallari Quito en la Wilson y Amazonas (esquina).

- **Validación**

La instauración de este recurso comunicativo está direccionada a servir como canal de aportación de información de los públicos internos y externos para la mejora continua de los servicios que tiene a ofertar la Asociación; además, dicho recurso comunicativo cuenta con formatos que están adecuados para ser llenados previamente con datos como: fecha, un espacio para marcar si es pregunta, sugerencia, reclamo o felicitación y por último un espacio para el mensaje, dicho formato maneja el anonimato y está expuesto en el porta documento externo del buzón; esta técnica posibilita la implicación de los miembros haciendo de estos seres más receptivos y llevar un registro amplio de lo que tiene a favor y en contra la Asociación, se cumplió con la entrega del buzón el cual está al servicio de los clientes en Café Kallari Quito.

- Producto

✓ **Material de apoyo para socios y no socios de Asociación Kallari**

Creación de manuales en papel couche de 150gr, full color, lado y lado de 12 páginas de 14, 8 cm por 21 centímetros, trípticos en papel couche A4 de 150gr. Tiro – retiro, afiches en papel couche A3 32 por 45 centímetros pegable y roll up en tela o papel couche de 300 por 180 centímetros enrollable con su propio expositor o pie contenedor metálico y a su vez con una varilla que modula la posición de la gráfica, la tonalidad que se maneja en todos estos productos comunicativos son los colores de identificación de la Asociación incluyendo el diseño personal de Kallari, la ubicación de dichos productos es en las Asambleas Generales, en las Ferias Nacionales o Internacionales y Mesas del Cacao a las que la Asociación debe asistir.

▪ Validación (N/A)

La elaboración de estos productos comunicativos está encaminada a fortalecer los procesos de empoderamiento e identificación de los miembros de la Asociación. Por medio de este material visual se logra complementar ese sentido de apropiación que hace falta dentro de Kallari, la ejemplificación dentro de estas reuniones, asambleas, ferias, etc. Hará de estos espacios más dinámicos acaparando la atención de sus públicos siendo esto la base para el buen discernimiento de toda la información que tiene para emitir Kallari. Por el momento no se logró la aplicación de este recurso en este lapso de trabajo debido a la priorización en la construcción de la fábrica de chocolates de la Asociación Kallari, por cuanto este elemento quedará abierto a la respectiva implementación en periodos futuros, una vez que se culmine con dicha edificación se podrá complementar sus procesos comunicativos.



### 3.1.2 Comunicación externa

- Producto

- ✓ **Cuñas promocionales para Kallari**

Elaboración de cuñas en tres aspectos, dos promocionales y una informativa : promoción de Asociación Kallari y su vivero multiétnico e informativa con la compra y venta del cacao en las zonas del Cantón Tena, con difusión en radio Ideal Tena 98.9 FM de lunes a viernes, con horarios de 8H00 a 10H00 p.m. – 12H00 a 14H00 p.m. y de 16H00 a 18H00 p.m. y fines de semana de 5H00 a 7:00 a.m. – 12H00 a 14:00 p.m. y de 17H00 a 19H00 p.m. En intervalos de noticieros o programas radiales y espacios musicales.

- Validación

La contribución de este producto comunicativo permitió la promoción y difusión de la imagen de la Asociación en su entorno, con lo que se logró llegar a los públicos objetivos mediante procesos participativos para cumplir las metas que Kallari estaba llevando a cabo y de esta forma obtener óptimos resultados. Esto se evidenció en el impacto que causó en el oyente tanto en la difusión de la compra y venta del cacao, ya que socios y no socios acudieron a las zonas destinadas para las respectivas actividades como en el impulso que se le dio a la imagen de la asociación y de su vivero multiétnico obteniendo un buen anuncio hacia todas las zonas del Cantón con este mensaje. Todo esto se gestionó con CIESPAL (Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina) institución que brindó todas las facilidades y el asesoramiento respectivo en la elaboración de guiones para el cumplimiento de estas producciones radiales, que se realizaron teniendo presente la responsabilidad social ante estos procesos de desarrollo comunitario que se están llevando a cabo. Finalmente, se hizo la invitación cordial de incluir dichas cuñas dentro de los espacios que maneja esta organización para dar realce a estos contenidos.

- Producto

### **Catálogo de productos de Kallari**

Catálogo grapado en papel couche de 150gr. Full color lado y lado 14,8cm por 21 centímetros y de un total de 16 páginas, la tonalidad que se maneja son los colores identificatorios de la Asociación, incluyendo el diseño personal de Kallari, armonía y coherencia visual de fotografías y la traducción a dos idiomas más, como es el inglés y el kichwa además del español. La ubicación de este producto es en las Ferias Nacionales e Internacionales y Mesas del Cacao a las que la Asociación debe asistir.

- Validación

El diseño de este producto comunicativo está enfocado a dar a conocer la gama de productos y precios que maneja la Asociación, siendo este el punto de encuentro con sus públicos, los cuales podrán identificar características e imágenes descriptivas de dichos productos que tiene para ofertar Kallari. De esta forma facilitar la difusión y contrato de sus servicios tanto a nivel nacional como internacional, para todo esto se realizó un trabajo de diagramación, toma y selección de fotografías y la traducción para los idiomas correspondientes. En este contexto se hizo la entrega del primer borrador del catálogo al coordinador general quedando abierto a la respectiva implementación en periodos futuros para de esta manera poder complementar sus procesos comunicativos.

- Producto

### **Volantes promocionales Café Kallari Quito**

Volantes promocionales en papel couche o papel ecológico de 150gr. Full color, la tonalidad que se maneja son los colores identificatorios de la Asociación, incluyendo el diseño personal de Kallari con armonía y coherencia visual, datos informativos necesarios del local, precios, descuentos y demás beneficios para los clientes, la ubicación de este producto es en la cafetería Kallari Quito, en la Wilson y Amazonas.

#### ▪ Validación

El aporte de este recurso comunicativo está dirigido a impulsar la promoción y difusión de los servicios que tiene a ofertar la cafetería en Quito, que prácticamente vendría a ser una extensión del trabajo que realiza Kallari en el cantón Tena, abarcando sus diversos campos (elaboración de productos con base en chocolate Kallari, artesanías y demás cadenas de valor). Con este material se pretende que dicha labor de la asociación sea tomada en cuenta y valorada por sus públicos, se cumplió y se hizo la entrega del primer borrador de los volantes promocionales a la administración de Café Kallari, quedando abierto a la respectiva implementación en periodos futuros para complementar sus procesos comunicativos.

- Producto

### **Video institucional Kallari**

Video promocional de la asociación con intervalos de duración de 3:00 a 4:00 minutos, incluye elaboración de guiones, trabajo fotográfico, edición, post producción / edición audio, colorización y la elaboración de la portada y contraportada del CD institucional.

La inserción de este producto es en las ferias nacionales e internacionales, Mesas del Cacao o alguna presentación a la que la Asociación deba asistir.

- Validación (N/A)

La aportación de este recurso comunicativo está orientado a comunicar y fortalecer la imagen de la asociación en su totalidad promocionando y difundiendo su cultura y sus saberes ancestrales en cada una de sus prácticas, de esta forma llegar a sus públicos actuales y potenciales causando un impacto visual revelando de manera directa quien es Kallari, a donde va y que ha conseguido en todo este tiempo. Por el momento no se logró la aplicación de este producto en este lapso de trabajo debido a la priorización de productos comunicativos de mayor necesidad para la Asociación; sin embargo, al culminar el plan para Kallari, un grupo de estadounidenses aportó a la aplicación de dicho producto propuesto dentro nuestro plan comunicativo.

- Producto

**Creación de red social Facebook con publicaciones al día, presentación de fotoperiodismo para los públicos de Café Kallari.**

- Validación

La contribución de esta estrategia comunicativa está direccionada a consolidar la interacción de los públicos con esta extensión de la asociación que en este caso es Café Kallari en Quito; fortaleciendo sus relaciones y siendo este el punto de encuentro para compartir opiniones, noticias, fotografías, etc. y dar a conocer lo que es en sí Kallari, involucrando al público nacional y de esta forma posesionar la imagen pública de la

Asociación; así se hizo la entrega oficial de este dominio a la administradora de Café Kallari.

Cabe mencionar que para la aplicación de estos productos también se buscó hacer gestión con otras instituciones como GTZ y Ecorae (Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico) manteniéndose reuniones con consultores y coordinadores para de esta forma tratar de optimizar costos a la implementación de este Plan Estratégico de Comunicación en Asociación Kallari, sin embargo el no contar con el apoyo de influencias imposibilitó cumplir con este objetivo por lo que se buscó otras alternativas donde se gestionó con Instituciones como CIESPAL y llegar a acuerdos con los miembros de Kallari para mantener estas estrategias a futuro hasta dar culminación a las demás acciones que se trazaron en su plan operativo eso si tomando en cuenta que ya la inclusión del área interna y externa de comunicación dentro de dicho plan estratégico ya es una realidad.

### 3.1.3 Matriz de Validación de productos comunicativos

Tabla 14

| Producto  | Metodología   | Validación  | Aplicación   | Cambio o impacto  |
|---|---|---|--|---|
| <b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>   |   |   |  |   |
| <b>Reuniones mensuales acordadas, el 26 con todo el directorio de Kallari</b> | Para la implementación de estas reuniones se trabajó con procesos de participación y sistemas de cumplimientos de actividades mensuales.  | Proceso acordado con el grupo núcleo de Kallari para mejorar su organización interna. | Las reuniones están en vigencia desde el 2012 y siguen siendo parte del nuevo sistema organizativo de Kallari. | Desde la implementación de las reuniones cada área presenta sus avances de tareas en mesas de trabajo, esto le permite al Director dar seguimiento al cumplimiento de actividades para sancionar o premiar a su grupo núcleo, ahora cuentan con mejor organización de información y actividades internas, logrando alinear las metas Kallari. |
| <b>Cartelera informativa</b>  | La cartelera será informativa, cada área deberá colocar información sobre sus actividades, además de situar notificaciones o comunicados que vengan de los públicos externos para pleno conocimiento de todos los miembros. | Material acordado en reunión mensual para uso interno de los miembros de Kallari.     | (N/A)<br>Dentro de la culminación del Plan de Comunicación, pero queda a futura implementación.                | (N/A)   |
| <b>Buzón de sugerencias</b>   | El buzón de sugerencias permitirá participar e interactuar con los públicos externos( clientes), mediante sondeos de opinión que serán  | El buzón de sugerencias estará disponible en Café Kallari                             | Este producto está en pleno funcionamiento donde Kallari presta sus servicios y expende su chocolate           | La asociación espera conocer la opinión de sus clientes para dar mejoras continuas a los servicios que oferta y expandirse en el mercado según sean las   |

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
|   | depositados dentro de esta estructura de madera  |  |   | necesidades de los públicos por lo que el cambio será inminente.   |
| <b>Material de apoyo para la utilización en Asambleas</b> | Creación de manuales y trípticos para información y capacitación a socios y no socios de Kallari.                        | Material acordado en reunión mensual para uso de los productores de Kallari.   | (N/A)<br>Dentro de la culminación del Plan de Comunicación, pero queda a futura implementación.   | (N/A)  |
| <b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>                               |  |  |   |  |
| <b>Cuñas promocionales para Kallari</b>                   | Promocionar y dar a difusión a los grupos externos el trabajo que realiza Kallari.                                       | El proceso de preproducción, guiones, locutores, grabación y edición fueron trabajados y aprobados por el grupo núcleo de Kallari.   | Las cuñas están siendo difundidas en estaciones radiales del cantón Tena.   | El impacto de las cuñas será en el oyente , mediante el mensaje de promoción que estas tienen para que los públicos conozcan de la marca Kallari .   |
| <b>Catálogo de productos Kallari</b>                      | Selección de los distintos productos que tiene Kallari para el respectivo trabajo fotográfico y de diseño.               | El catálogo fue aprobado por el grupo núcleo de Kallari haciéndose su entrega en formato digital.  | El catálogo no fue impreso para su distribución pero se hizo la entrega formal quedando a disposición de los miembros su difusión.                    | El impacto de este producto todavía no es visible pero se espera que el cambio sea positivo ya que es otro canal por el cual los públicos externos pueden conocer de la marca Kallari y sus servicios a ofertar. |
| <b>Volantes promocionales para Café Kallari (Quito)</b>   | Elaboración de trabajo fotográfico y de diseño para difusión y promoción de la cafetería a los públicos externos.        | Los volantes estarán disponibles en Café Kallari y su circulación se la hará por todo el sector aledaña a la Wilson y Amazonas   | Los volantes no han sido impresos para su distribución pero se hizo la entrega en formato digital quedando a disposición de los miembros su difusión. | Se espera que el cambio sea positivo de modo que más personas conozcan y visiten Café Kallari.   |
| <b>Video institucional para la Asociación Kallari</b>     | Recopilación de datos de la institución, trabajo fotográfico, trabajo de video de la historia que hay detrás de Kallari. | Este producto servirá para dar a conocer a la organización en eventos y ferias a nivel nacional e internacional, para ello se trabajará con la participación de todos los miembros de Kallari. | N/A)<br>Dentro de la culminación del Plan de Comunicación, pero queda a futura implementación.  | Se espera que con este medio los públicos puedan tener un reconocimiento visual más amplio de ¿Quién es Kallari? ¿Qué hace?, el impacto se podrá evidenciar cuando se le de implementación y uso.                |
| <b>Creación de red social (Facebook) para Café</b>        | Recopilación de información, trabajo fotográfico y de  | Esta página está en funcionamiento, posee  | A esta página se aplica todos los públicos que deseen   | Se logrará evidenciar en el número, comentarios y likes de   |

|                                       |              |  |  |   |
|---------------------------------------|--------------|--|--|---|
| <b>Kallari en la ciudad de Quito.</b> | sistema web. | actualizaciones diarias y esta a pleno dominio de la Administradora de Café Kallari. | visitar la web, no tiene límites ni restricciones. | los públicos en esta red social pero sobre todo se evidenciará el impacto en el incremento de visitas la cafetería. |
|---------------------------------------|--------------|--|--|---|

Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.



### **3.1.4 Recorrido etnográfico a la provincia de Napo, ciudad Tena, para inserción y conocimiento de miembros Kichwas de Asociación Kallari**

El registro de este recorrido tuvo comienzo el mes de Abril del 2012, primer mes que viajamos a la provincia de Napo, ciudad de Tena para reunirnos con los miembros de la Asociación Kallari, visita con la cual empezamos a involucrarnos teniendo ya un contacto directo con la gente de la cultura Kichwa, observando y siendo parte de sus manifestaciones y representaciones. En este sentido es importante distinguir que desde este inicio nos dejamos cautivar por la riqueza de la cultura kichwa y su gente, dejando a un lado nuestra individualidad de seres humanos para empezar a pensar en la colectividad.

La ruta de nuestro viaje comenzó con la visita a las Oficinas de Kallari ubicadas en San Jorge, ciudad del Tena y a diferentes comunidades indígenas productoras del cacao, algunas están muy distantes de las vías de acceso y otras que son fácilmente accesibles por carretera. En estos poblados observamos cual era el entorno en que se desarrolla el pueblo kichwa día a día. Visitamos los hogares de los socios y no socios de Kallari donde a través del diálogo íbamos conociendo su identidad, sus prácticas que están estrechamente entrelazadas con sus tradiciones ancestrales.

Posteriormente las demás visitas que se hicieron fueron a las oficinas de Kallari siendo partícipes de las reuniones mensuales, en donde se trataban avances importantes para la Asociación. En estos encuentros nos dieron un espacio para ir desarrollando cada uno de los puntos a tratar en este plan de comunicación.

Cabe mencionar que en este lapso de trabajo tuvimos la oportunidad de conocer las maravillas que posee el cantón Tena, provincia de Napo, como: su biodiversidad amazónica, gastronómica y cultural.

De esta manera el contacto que se llegó a tener con la realidad de esta comunidad dejó en nosotras conocimientos y sentimientos nuevos, en ello influyó cada uno de los testimonios de vida tanto negativos como positivos, familias que tenían que enfrentar problemas económicos, de salud y de organización y a su vez las ganas de salir adelante, el trabajo en equipo y la lucha por la conservación de su ambiente natural han sido la base para forjar la historia de este pueblo.

#### ➤ Material

Dentro de este proceso se requirió de herramientas como la entrevista libre, encuestas, registros de audio y fotográfico, recopilación de información; en sí interacciones que nos permitieron interpretar las vivencias cotidianas de esta Asociación kichwa.

## ➤ Visitas

- **Visita 1:**

Oficinas de Kallari ubicadas en el Cantón Tena, barrio San Jorge.

Este espacio fue el de punto de partida para nuestro trabajo de tesis, conocimos por primera vez el espacio geográfico (el Cantón Tena y el barrio San Jorge donde está ubicada la oficina de Kallari) y, a su vez, a dos miembros líderes de esta Asociación (al Coordinador General y al Director del área de comercialización); nuestra presentación les tomó por sorpresa, sin embargo estuvieron abiertos a entablar una mesa de diálogo para dar inicio a este proyecto, explicándonos brevemente como es su estructura organizativa. A continuación el detalle de dicha visita:

La estructura bajo la que se maneja la organización Kallari es bajo la modalidad de la Asamblea General, en ella se elige un director y este directorio está conformado por cuatro áreas:

\*Coordinación General a cargo de Carlos Pozo.- quien coordinada con cada uno de los componentes de las aéreas para el cumplimiento de las actividades a realizarse en la organización y representar legalmente a la misma.

\*Comercialización.- Esta área tiene un equipo técnico y está encargada de la comercialización interna, proceso que se inicia desde los productores hasta el centro de acopio de Kallari. El equipo de esta área trabaja en el tema de post cosecha que es la fermentación, secado, clasificado, embalaje y envió hasta las fábricas que después son enviados al mercado internacional.

\*Producción.- Esta área tiene su equipo técnico productivo que son los extensionistas y ingenieros quienes se encargan de desarrollar actividades de secuencia y capacitación a los productores, no solo en el tema de cacao sino también en el tema de gobernanza, medio ambiente, es decir todo el manejo del desarrollo productivo en conjunto con las nuevas cadenas que se están implementando: como por ejemplo: la vainilla, el jengibre, extracto de frutas, esencias, pulpas, etc.

\*Financiera.- Esta área cuenta con un equipo contable que está a cargo del mercado bancario bajo el que se maneja la organización, tomando en cuenta ingresos y egresos de la de la misma.

- **Visita 2:**

Oficinas de Kallari ubicadas en el Cantón Tena, barrio San Jorge y a las comunidades cercanas y alejadas de la zona.

Este recorrido se realizó del 26 al 30 de noviembre del 2012. En este periodo se pudo obtener información más detallada de la estructura organizativa de Kallari y se entabló diálogo con cada uno de los miembros, voluntarios extranjeros, socios y no socios con los que trabajaríamos durante todo este proceso. Se realizó procesos de inserción a comunidades cercanas y alejadas a la zona. A continuación el detalle de dicha visita:

- **Lunes 26 de noviembre de 2012**

Llegada al Cantón Tena a las 16H30 y visita a las oficinas de Kallari para anunciar nuestra llegada y las actividades a realizar en esa semana de trabajo. Consiguientemente la búsqueda del lugar apropiado para nuestra estadía que sería en la perimetral de Tena, en el hotel “Perla del Oriente”

- **Martes 27 de noviembre de 2012**

Visita de campo a las comunidades alejadas en compañía del técnico de campo Israel Jiménez.

- ✓ Situación actual de la organización y de la producción de chocolates

“El mejor cacao y chocolate del mundo” es lo que hace de Kallari su slogan de identificación y a su vez su logo (un sol naciente) es lo que da reconocimiento en la memoria colectiva de sus públicos tanto internos como externos.

Kallari posee trece presentaciones de chocolate y para el próximo año anhelan llegar a 20 nuevas presentaciones.

Kallari la palabra representante de nuestra Asociación proviene del kichwa y simboliza el Renacer. Este término posee tres significados:

- ✓ Pasado.- Se vincula al renacer de las tradiciones de esta asociación.
- ✓ Presente.-Se vincula al generar bienestar y progreso en cada una de las comunidades.
- ✓ Futuro.-Se vincula a la continuación que se debe dar por parte de las generaciones futuras a las manifestaciones y representaciones de Kallari.

Kallari es una asociación de pequeños productores que cuenta con un total de 270 comunidades con certificado jurídico- socios directos y alrededor de 246 comunidades que son socios comerciales-que reciben asistencia técnica y están en evaluación continua; cada uno de ellos se ha integrado a la organización preparándose en las aéreas respectivas para asumir responsabilidades dentro de esta estructura.

Las familias que están integradas a Kallari deben poseer cacao, cuestión que ha sido acordada desde las asambleas y con respecto a los socios comerciales que no poseen certificación se ha buscado la manera de no excluirles si no exigirles a que tengan una voluntad de trabajo con la organización, independientemente estas comunicadas han tratado de dedicarse a otras actividades como sembrar maíz, yuca, plátano y frutas.

Los representantes y técnicos también son productores, es decir son parte de estas comunidades, por ello se busca capacitar de manera continua al personal existente en cada una de las comunidades, para asumir un compromiso social dentro de la organización, ya que se ha visto más conveniente formar a cada productor en pequeño empresario de sus fincas y así convertir a la organización en una empresa comunitaria que sea sostenible en el tiempo, así no posea financiamiento buscar la autosuficiencia.

Cada una de las comunidades cuenta con más de 800 familias con las cuales se trabaja en la comercialización de sus productos (cacao y demás productos), poseen chakras que van alrededor de 1 a 2 hectáreas, que son trabajadas intensivamente mediante un cultivo natural, orgánico, cultural, regular sombra, podar y eliminación de frutos enfermos.

Existen dos líneas de chocolates el refinado que se lo expende en tiendas orgánicas y el gourmet en centros comerciales (Supermaxi, Baños, café Tortuga y tienda de Lupita en el cantón Tena, cafetería Kallari en Quito, Zoológico Amazónico cerca de Ahuano y próximamente en Fybeca con el señor Fausto Moncayo ).

Kallari está trabajando en distintos programas de integración y fortalecimiento, entre ellos se tiene desarrollada una Ruta del cacao como turismo pero no es una realidad establecida, simplemente es una posible idea que los puede llevar a potencializar al tema turístico, comunitario y de la producción del cacao y chocolate; la formalización del rescate de la materia prima de la chakra (entes orgánicos) para emplear al máximo todo su valor entre ellas la toma de muestras de las mejores mazorcas de cacao para nuevos injertos de dichas varetas ; la oferta de un nuevo producto que es la vainilla y a su vez se está trabajando en una propuesta de estudio en relación con los japoneses

acerca de la presencia de polifenoles<sup>35</sup> que se los puede encontrar en las frutas y en ciertos alimentos y en este caso en la cáscara o semilla del cacao y así ofertar nuevos productos ( bases o cremas )en base a este elemento.

A todo este labor que ha venido realizando la Asociación se ha sumado la colaboración de voluntarios extranjeros que asisten en las distintas aéreas además de las instituciones que están involucradas en el tema productivo como el MAGAP, Consejo Provincial ,GEO, GTZ, Municipio, INIAP y ONG'S.

#### ✓ **Llegada a la comunidad Zapallo**

En esta comunidad pudimos conversar con Roberth Lenin Andy Cerda, socio comercial de su comunidad, este joven nativo kichwa, tiene 23 años maneja su lengua natal kichwa, español, francés e inglés. Además de dedicarse a la producción de cacao es guía turístico y es el tercer hijo de su familia y afirma que todos los habitantes de su comunidad poseen niveles de estudio básico, secundario y están en vías de formación de primer nivel.

En la comunidad de Zapallo existen 42 socios comerciales que se dedican a la producción de cacao y poseen un representante legal, el cual les hace llegar los acuerdos que se concretan en las asambleas, sin embargo hay ocasiones en que la información no llega a tiempo por el motivo de que no asisten todos los miembros y no se dan procesos de inclusión.

---

<sup>35</sup> Los polifenoles actúan de forma rápida y directa en el organismo y tienen varios mecanismos de actuación encaminados a la protección del organismo y rejuvenecimiento de las células.  
Fuente: investigador de Kallari Ulrich Zebisch.



Kallari compra el cacao en baba (fresco) y oferta la libra a sesenta centavos. Cada 15 días se obtienen de tres a cuatro quintales y cada año cada árbol carga de quince a veinte libras; además de la producción de cacao la comunidad de Zapallo se está dedicando al cultivo de guayusa.

Dentro de estos procesos hay comunidades que mantienen creencias al momento de la siembra y cosecha de los productos, cuyo inicio se da en el mes de Enero y en especial cuando hay luna llena; Kallari aporta a estos procesos brindando capacitaciones cada tres meses acerca del mantenimiento del cacao y de la tierra, especialmente enfermedades que se pueden suscitar en las plantaciones.

Los integrantes de cada comunidad tratan de tener una relación cercana con los Directivos y en si con la asociación y su comunidad, pero a pesar de esto existen socios que pierden sus cultivos por no asistir a las capacitaciones de cultivo por dejarse guiar de ciertos dirigentes no pueden alcanzar los objetivos de conseguir la certificación.

La cantidad de habitantes en cada familia de la comunidad varía de seis, siete o más miembros o más. En el año el precio del cacao puede subir o bajar, dependiendo de la producción. Al mes se pueden sacar de ochocientos a mil dólares. El cuidado que los habitantes dan a sus siembras es exhaustivo, ya que no se la debe manipular cuando tiene mala hierba, porque al machetear se pierde o se maltrata el cacao. Lo más recomendable es emplear la motoguadaña para obtener la limpieza en dos días máximo.

### ✓ **Llegada a la comunidad Ilayacu**

En esta comunidad pudimos conversar con Rosa Andi Crepa, socia certificada de su comunidad. Esta señora es nativa kichwa, tiene 52 años, maneja su lengua natal y el español y se dedica a la producción de cacao.

En esta comunidad existen alrededor de 40 familias las cuales están en capacitaciones constantes y reciben material de ayuda para la limpieza de sus chakras como es la motoguadaña.

Ilayacu está conforme con el trabajo que realiza Kallari, sin embargo requiere de más recursos para poder subsistir en los momentos que no hay cosecha, por este motivo se ven obligados a relacionarse con los mediarios y vender lo que resta de sus productos, con esta ayuda ellos pueden seguir sembrando más cacao.

Dentro de esta comunidad todavía se mantienen creencias ancestrales al momento de la siembra y la cosecha de los productos, cuyo inicio se da en el mes de Enero, en especial cuando hay luna llena, mientras que en la luna tierna no se debe topar la tierra para que no hayan pérdidas.

Después del diálogo que se tuvo con la señora Rosa Andi en esta misma comunidad se iba realizar un taller convocado por los directivos de la Asociación en relación a la implementación de una nueva cadena de valor, como lo es la vainilla. Se esperó durante 4 horas que se acercaran tanto socios como no socios, sin embargo la falta de comunicación se hizo presente debido a que no se había comunicado a los directivos de la asociación que se iba a realizar una junta de padres en la escuela de esta comunidad.

A pesar de esto, en este lapso, se tuvo un diálogo abierto con el técnico extensionista de Kallari Luis Mena

Dentro del tema productivo en Kallari se debe fomentar el mejoramiento hacia la asistencia y manejo de las huertas y sobre todo fomentar la concientización en los temas ambientales para no caer en monocultivos, manteniendo siempre esa relación del ambiente con lo productivo porque se trata de una producción agrobioecológica ancestral.

Con el nuevo proyecto de la vainilla (un producto ancestral silvestre) es necesaria la instrucción y el manejo adecuado dentro de las chakras. Estos programas han sido unificados en 21 comunidades, sin embargo el dar seguimiento se complica debido a que los técnicos extensionistas no se abastecen con cada una de estas familias.

Los técnicos de Kallari manejan una lista de productores a quienes tiene que reunir y estos dejan los documentos u oficios adjuntando la lista de quienes tienen que asistir con convocatorias que son repartidas a los distintos miembros; pero, a pesar de ello en estos comunicados que se imparten en las comunidades, en ciertas ocasiones no tienen acogida debido a que los miembros prefieren dar prioridad a otras actividades antes que a asistir a estos talleres que la asociación Kallari presta a los socios y no socios.

Con respecto a la certificación se debe trabajar con la BCS certificadora alemana en productos orgánicos y el proceso para que una familia pueda ser certificada es que debe atenerse a las normas que exige dicha empresa, como es tener la finca limpia, no con químicos sino con machete, control de la basura y un manejo adecuado de sus cultivos.

Al finalizar la espera nos dirigíamos a tomar una camioneta o algún medio de transporte que nos llevara al Tena, en esta espera conocimos a la señora Carmela Anda quien fue una de las primeras fundadoras de Kallari en el sector de Atunsacha, ella afirma que desde un inicio Kallari trabajaba en las artesanías, después esta Asociación amplió sus objetivos y se desplegaron en el área productivo del cacao y demás productos.

▪ **Miércoles 28 de Noviembre 1012**

Visita a las oficinas de Kallari para entablar diálogo con los miembros de cada área, el ambiente de trabajo es arduo, cada empleado está sujeto a sus responsabilidades y mucho más en la época de compra de cacao, como nos supieron manifestar. A todo esto tuvimos el placer de conversar con Ulrich Zebisch, extranjero Alemán y que desde hace años ha venido trabajando con Kallari en el área comercial.

- Ulrich Zebisch investigador de Kallari habla sobre el mercado y su opinión sobre el plan de comunicación que se pretende implementar.

El mercado de Kallari está creciendo en todo el mundo, localmente en Tena existen algunos lugares donde venden el chocolate como:

\* Café Tortuga ubicada en el centro,

\*Zoológico Amazónico cerca de Ahuano (en estos lugares se vende bastante por los turistas)

\*Café Kallari en Quito ubicada en la Wilson y Reina Victoria,

\* Supermaxi y próximamente en Fybeca con el señor Fausto Moncayo.

Esta evolución de Kallari en el mercado es notable desde el 2009 que se empezó a comercializar el chocolate y actualmente ya se está trabajando en planes de Kallari para el mercado nacional, hay un distribuidor que es Gootfood, cada lugar que desee vender el chocolate tendría que hablar con este distribuidor.

Actualmente Kallari está trabajando en investigaciones con inversión Japonesa, la cual pretende determinar si la cáscara del cacao y la semilla tienen grados de polifenoles. Si la investigación resulta positiva las familias productoras de cacao se beneficiarían, ya que se les compraría todo, no solo la semilla; es decir, no se desperdiciaría nada. El fin de la investigación es sacar del poli fenol un tratamiento para regenerar los tejidos de la piel y atrasar el proceso de envejecimiento.

Después de esta charla nos dirigimos a visitar una de las comunidades cercanas a la zona.

#### ✓ **Llegada a la comunidad Iñiachimbana**

De esta comunidad nos supieron manifestar que la dirigente de la comunidad era la señora Cristina Cerda, pero al no encontrarla conversamos con Francisco Cerda, socio certificado de esta comunidad.

En la comunidad de Iñiachimbana son cuarenta y un familias las que son parte de este proceso organizativo. De las cuales, el 20% son certificadas y el otro 20 % está en proceso de certificación.

El número de productores oscila entre cuarenta y cincuenta con un promedio de cinco miembros cada una, de las cuales cuarenta personas son socias de Kallari.

Francisco Cerda, productor certificado de Kallari formó parte de la Organización por las artesanías, ya que en primera instancia convocaban únicamente a las comunidades que querían aprender a confeccionar artesanías con semillas silvestres de la zona.

*“Al principio vendíamos artesanía después se capacitó para sembrar cacao”*

En la actualidad Kallari expende también artesanías, pero el cacao representa las mejores ganancias.

El señor Cerda fue dirigente de la comunidad, lleva 5 años con Kallari, afirma que esta organización empezó de la nada y se ha ido afianzando. Tiene desconocimiento de los premios que Kallari ha obtenido por la siembra de su buen cacao. Nos cuenta que su chakra posee dos hectáreas, en la cual tiene sembríos de cacao y vainilla. Francisco fue el primero en sembrar vainilla y transmitir a los demás productores de su comunidad, sin saber que hoy Kallari compra también vainilla y esta les sirve para la subsistencia cuando pasa el tiempo del cacao.

Además manifiesta que los ingresos que les da Kallari por la compra del cacao es temporal, a partir del mes de Mayo que se termina la cosecha y venta se trata de buscar otra fuente de ingreso, se hace artesanías o se venden otras siembras como guayusa, plátano, maní del monte café. No haciendo monocultivos sino dedicándose a una diversidad de cultivos que les permita vivir sin desgastar otros suelos.

Dentro de esta comunidad se han planteado metas para que su proceso de sembrado sea continuo, para poder llegar a la biodiversidad de los cultivos. La experiencia en la producción ha sido aprovechada gracias a los talleres que han impartido y los miembros han logrado tomar esto como base para su autosuficiencia.

A todo esto el señor Cerda nos supo decir los siguientes puntos:

\*No hay mucho beneficio de pasar de productor certificado a comercial, la diferencia se establece en el precio de compra del cacao a los socios cuando pagan de cinco a diez centavos más, todo depende si sube o baja el cacao que los comercializa.

\*Se imparten talleres técnicos por parte de la organización sobre como sembrar el cacao sumado a todo su proceso de post cosecha y la cosecha final.

\*Los socios no asisten a las asambleas, pero esto ya depende de cada productor para seguir la guía que dan los técnicos e investigar por la cuenta propia y mejorar los procedimientos

\*Creencia.- Se asemeja al hombre con el cacao así como hay hombres más fuertes que otros en el cacao pasa igual existen plantas más resistentes que otras, por eso en los viveros se coloca la planta mala frente a una planta buena, y luego se poda para que la planta mejore. Estos son los procedimientos propios de sus creencias y que los técnicos están lejanos a transmitir, pero que las comunidades las realizan y tienen como resultado un buen cacao. Cada productor conoce su chakra, su cacao y sabe cómo cuidarlo, solo se trabaja bajo sembríos tradicionales, con motoguadaña se limpian los cacaotales, ya

que con machete es más difícil y se requiere de más personas. Algunas de estas motoguadañas son propias y otros piden a la organización.

▪ **Jueves 29 Noviembre 2012**

Reunión de directorio de Kallari

En esta reunión pudimos conocer a cada uno de los miembros de las áreas que trabajan en la Asociación

\*Producción Lic. Israel Jiménez

\*Proyecto de la Vainilla: Ruth Cayapa

\*Comercialización: Edison Mawallacta

\*Bioconocimiento: Ing. Hugo Granda

\*Financiero: Leonor Capaytama

\*Coordinación General: Carlos Pozo

\* Técnicos extensionistas de Kallari

En este espacio se nos presentó oficialmente como parte del equipo a trabajar en el presente plan de comunicación y además se tocaron temas como:

\* La asistencia técnica y capacitación a los productores de la zona proyecto MIESS

\* El trabajo líderes de comunidades junto con el INIAP

\* La auditoría de los 516 productores para el proceso de certificación del 2013



\*La producción de especies de cacao de plantas forestales, germinación de patrones y venta de plantas en el vivero multiétnico de Kallari.

\*Rescate de material genético de cacao, cuarenta y cuatro talleres de producción y mil visitas a las comunidades.

\* 500 Auditorias para certificación veinte mil patrones de cacao para injertar, mil ochocientas plantas de cacao vendidas injerto, dos mil quinientas plantas de cítricos, mil plantas de guayacan, dos mil plantas de Ahuano, 250 plantas de vainilla, 300 de bálsamo, y 270 semillas de canelo en germinación, dentro de los viveros.

Además de mencionó que hubo el rescate genético, se han evaluado 71 árboles de cacao y que se debe incrementar plantas de Balsa para el 2013 siendo estas las actividades para promover mediante un concurso para escoger al mejor productor.

Se evidenciaron resultados como:

\*El número de mazorcas sanas por árbol, cien árboles que llegan hasta trescientas mazorcas de cacao.

\* Los distintos tipos de cacao: tipo nacional, tipo trinitario y tipo silvestre, almendras de color blanco que dan pocos árboles, no se puede valorar cantidad de sanos porque están en el monte, pero se podría coger varetas de los árboles y hacer los germoplasmas para obtener árboles de este tipo y ponerlos en las chakras modelos.

✓ Planificación para el 2013

- Establecimiento de veintiún chacras modelos en las comunidades socias de Kallari para fortalecer la capacitación y metodología, reunión con los líderes de las comunidades y ellos traspasen esas chacras modelos para visitas de clientes y personas.
- Talleres capacitación más seguimiento a las chacras modelo
- Innovación de plantas del vivero, tanto de cacao como frutales como arazá, maracuyá, naranjilla, hierba luisa y jengibre.
- Contrato de un técnico más, con el fin de zonificar las comunidades. Cada técnico se hace cargo de una zona, en la zona urbana entrarían cuatro comunidades y en la zona de las afueras cinco, hará dar seguimiento más minucioso a los productores por parte de cada miembro según su función.
- Producción Vainilla:

▪ **Avance proyecto GEO conservación biodiversidad.**

\*Objetivo.- Fomento, conservación del bosque a través de capacitación a los productores, mejorando los procesos productivos adicionales al cacao.

\*Resultado.- Desarrollar de forma participativa el concepto de chakra.

\*Actividades de campo.- Caracterización de fincas, identificación de productores para la siembra de vainilla, talleres, levantamiento de información de las fincas, seguimientos a los productores y capacitaciones de siembra a 343 productores.

Selección de productos entre estos: la guayusa, el café, el plátano y la vainilla. Con estos productos se evaluó tiempo de producción, posibilidad de mercado costos y si el producto puede manejarse de forma tradicional u orgánica; con este diagnóstico se seleccionó la vainilla para que se desarrolle como proyecto sostenible, para la organización de cultivo en las diferentes comunidades.

Kallari comienza a comprar vainas, dando tratamiento para su comercialización y exportado las vainas empacadas para Alemania, esto ya se efectuó en el 2011.

Se pretende dar un proceso de calidad de la vainilla, para esto Kallari adquirió una balanza y la maquinaria para empacar al vacío, tableros, anaqueles y mesas para el curado de las vainas.

En el vivero de Kallari se han puesto mil plantas de vainilla, actualmente las 21 comunidades ya poseen las plantas de vainilla, es decir se han entregado once mil cuatrocientas, a razón de veinticinco plantas por familia.

✓ Planificación para el 2013

- Concluir con las capacitaciones
- Validación de documentos de chacra, normas y validación
- Continuar con las asistencias técnicas y los seguimientos a los productores
- Realizar gira con los productores a empresas que ya manejan producción de vaina con el fin de capacitarse.
- Visita chacras modelos
- Búsqueda de nuevos mercados
- Elaborar un POA con todos los proyectos mediante una matriz de modulo objetivo.

▪ **Bio-conocimiento**

Este proyecto apoya al concepto chakra. Potenciar otros productos de la chakra pero dándole un valor agregado, dentro de esto se ha identificado que se puede obtener cinco productos que pueden estar sometidos a cambio según lo disponga el directorio: aceites y esencias de hierbas medicinales, elaboración de pulpas concentradas, mermeladas y jaleas, producción de Snake como polvos de ají, frutos deshidratados. Los componentes del proyecto son cuatro; investigación de nuevos proyectos madereros, y no madereros procesamiento de adaptación de infraestructura mismo que comparta con la vainilla ya que son proyectos complementarios, tema de certificaciones, permisos en la comercialización y que no falte el seguimiento y la evaluación.

✓ Planificación para el 2013

- Presupuesto cien mil dólares.
- Contratación de nuevo personal
- Adecuación de la infraestructura, zona de vivero camino Ahuano.
- Diseño de presentaciones de primera instancia se pretende sacar cinco productos listos para salir al mercado: aceite, polvo de ají, pulpas de fruto, te de guayusa, chifles con los plátanos de la zona que entrarían en lo que es producto frito, desarrollo de artesanías para adornos con la madera de desecho. El principal cliente sería Kallari, mismo que en la actualidad ya tiene chocolates que requieren de las esencias que se prepararía con la nueva maquinaria; esto ahorra dinero, porque ya no se compra nada de afuera, todo sale de las mismas chacras que produciría Kallari con su propia maquinaria.
- Plan de manejo forestal no en el sentido de no cortar árboles sino el dar uso a la madera desecho.

Cada producto de estos generará su propios recursos, lo que garantiza el financiamiento de otros productos, de este modo Kallari no sólo expendería chocolates sino también otra variedad de productos a los públicos.

#### ▪ **Comercialización**

Es un trabajo fundamental en la organización, ya que Kallari planifica las actividades de comercialización. En el 2012 se compró cacao escurrido a comparación del año anterior el resultado es mejor que comprar en baba, porque el precio del cacao siempre se fija estableciendo acuerdos con los clientes y para llegar acuerdos finales de cuanto mismo va a costar, Kallari paga el cacao por encima del precio oficial, entonces sería el volumen de cacao escurrido y en baba.

Finalmente se nos dio la palabra para evidenciar resultados de nuestra visita en la que se dijo que:

- No existe un buen afianzamiento de procesos comunicativos en cada una de las áreas internas, falta comunicación entre los miembros que trabajan en la organización y, a su vez, entre los socios y no socios se vislumbra la deficiencia de una comunicación interna y externa, porque es importante mantener estrechas relaciones para el cumplimiento de metas.
- Falta de empoderamiento de identidad con la organización por parte de socios y no socios.
- Existen promociones externas hacia Suecia, Alemania y Estados Unidos pero en el ámbito nacional si sería bueno aplicar el mismo tratamiento.
- Es necesario evidenciar la historia tras el chocolate Kallari, su cultura y productores cacaoteros, mismos que representan a comunidades kichwas de la zona mediante herramientas comunicativas.

- Existe desconocimiento por parte de socios y no socios de los premios que Kallari ha obtenido por la siembra de su buen cacao.
- Falta de difusión de los productos comunicativos dentro de proyectos turísticos, como la ruta del cacao.
- No existe material de identificación para los socios que son certificados y convencionales.
- Falta motivación a miembros que conforman la Asociación.
- Deficiencia de la marca a nivel nacional.
- Deficiencias en el uso de nuevas tecnologías.
- Implementar planificaciones mensuales mediante matriz de actividades por meses e ir cumpliendo una a una con el fin de calificar el cumplimiento de las actividades.
- Falta de evaluación y seguimiento del trabajo de los miembros de Kallari para ver si están cumpliendo las metas planteadas en las reuniones mensuales.
- Se requiere de una cartelera para poner actividades, con el fin de dar seguimiento a cada uno de los procesos.

- **Visita 3:**

Oficinas de Kallari ubicadas en el Cantón Tena, barrio San Jorge

Este recorrido se lo realizó en Diciembre del 2012. En esta visita se dio inicio a la primera reunión mensual, en la cual se realizó el POA de la Asociación. A continuación el detalle de dicha visita:

Llegamos al Cantón Tena a las 9H00 y nos dirigimos a las oficinas de Kallari para la reunión que sería a las 10H00. Al inicio el Coordinador General dio las pautas que se iban a trabajar con la presencia de un consultor de GTZ, Pedro Ramírez, el cual sería el moderador de este proceso.

La jornada empezó y cada representante de área dio sus estrategias, las cuales fueron puestas a consideración y desafío por cada uno los miembros. Al llegar las 12H00, al del medio día hicimos la pausa respectiva para un espacio de esparcimiento y servirnos un almuerzo. Al concluir este break cada miembro iba retomando el hilo conductor de la reunión reanudándose esta actividad hasta las 17H00 donde finalmente se logró obtener la matriz del POA, que regulará las actividades de esta Asociación en el 2013.

- **Visita 4:**

Oficinas de Kallari ubicadas en el Cantón Tena, barrio San Jorge

Este recorrido se lo realizó en Enero del 2013 en compañía de Santiago Proaño, fotógrafo que nos ayudaría a tomar registro gráfico de los productos de Kallari (chocolates y artesanías), la fachada de la oficina y de café Tortuga. Al llegar al Cantón Tena a las 9H00 nos dirigimos directamente a las oficinas de Kallari a reunirnos con el Coordinador General para hacer la entrega respectiva de las cuñas informativas y promocionales para la organización. De inmediato procedimos a tomar fotografías de los chocolates sachá y gourmet, artesanías, shigras, aretes, collares, pulseras y la fachada de la oficina. Al culminar esta actividad nos dirigimos al malecón del Tena, donde está ubicado Café Tortuga; aquí conversamos con Lisbeth Allemann, propietaria y procedimos a fotografiar cada uno de los productos y espacios del mismo. Retornamos a las 17H00 con destino a Quito.



- **Visita 5:**

Oficinas de Kallari ubicadas en el Cantón Tena, barrio San Jorge

Este recorrido se lo realizó en Marzo del 2013. En esta visita asistimos a la respectiva reunión mensual donde se trataron los siguientes aspectos: entrega del borrador del catálogo de productos de Kallari, aplicación de encuestas a los empleados de la Asociación y recopilación de información pendiente para el cumplimiento de nuestro tema de tesis. A continuación el detalle de dicha visita:

Llegamos al Cantón Tena a las 9H00, nos dirigimos a las oficinas de Kallari para reunimos con el Coordinador General, la cita se desarrolló en torno a la elección de la nueva directiva de la Asociación, de la cual se tuvo como resultado la reelección de Carlos Pozo, para que dé continuidad al trabajo que se ha venido realizando; además se trataron los avances de las distintas cadenas de valor, finalmente nos cedieron la palabra y realizamos dos actividades: una mesa participativa en la cual se desarrolló una acepción de términos con los cuales hemos venido trabajando en el plan de comunicación, la aplicación de las encuestas a los empleados de Kallari y la entrega del borrador del catálogo de productos de la cual todos los miembros dieron su punto de vista. La reunión concluyó a las 17H00 luego de lo cual pudimos retornar a la ciudad de Quito.

- **Visita 6:**

Oficinas de Kallari ubicadas en el Cantón Tena, barrio San Jorge

Este recorrido se lo realizó en Abril del 2013. En esta visita se hizo la entrega formal del Plan de comunicación y de productos pendientes. Además se trató los siguientes aspectos: aplicación de los productos pendientes y la firma y sello del acta de validación y entrega del plan de comunicación. A continuación el detalle de dicha visita:

Llegamos al Cantón Tena a las 9H00 y nos dirigimos a las oficinas de Kallari para reunimos con el Coordinador General y los demás miembros de la Asociación. Se entregó una copia del plan de comunicación anillado y se expusieron cada uno de los temas que eran parte del contenido, Carlos Pozo revisó detenidamente y en la parte de validación de productos manifestó que daría continuidad a los productos pendientes. Cada uno de los miembros estuvieron de acuerdo con esta decisión y nos agradecieron por haber colaborado en el proceso, ya que por mucho tiempo habían dado prioridad únicamente al aspecto comercial y que con nuestra llegada se dieron cuenta que es necesario tomar en cuenta los procesos comunicativos, los cuales ayudan a fortalecer las relaciones afianzando el cumplimiento de metas compartidas. Finalmente, Carlos Pozo accedió a firmar y sellar el acta de validación y entrega del plan de comunicación, manifestó que dejaba las puertas abiertas para seguir trabajando en el proceso de comunicación. La reunión concluyó a las 14H00, tiempo en el que pudimos retornar a la ciudad de Quito.

### **3.1.5 Aceptación de términos desarrollado por parte de Asociación Kallari**

#### **✓ Comunicación**

La comunicación es un aspecto de suma importancia dentro de una organización, ya que permite mantener buenas relaciones en lo interno y externo; además permite armonizar los procesos de socialización entre los grupos que se vinculan a la misma, Asociación Kallari ahora cuenta con herramientas comunicativas que mejoran su desarrollo tanto interpersonal como empresarial.

#### **• Conclusión**

La comunicación fue incluida en el POA elaborado en este periodo, mismo que tendrá una validación e implementación continua de sus herramientas hasta el 2014, etapa en que se renovará el Plan de Comunicación Integral trabajado y que pretendió solventar las necesidades más emergentes al decir de la Asociación. Los miembros de Kallari han vinculado la comunicación en sus procesos cotidianos y manejan en sus diferentes áreas de trabajo, manifiestan que están conformes con el trabajo realizado y que el cambio para la organización será inminente, ya que es de carácter urgente incorporar procesos comunicativos en sus funciones, tanto interpersonales como empresariales. En este caso para difusión de su identidad logrando la identificación de públicos externos dentro del mercado donde se oferta el chocolate.

#### **✓ Identidad corporativa**

Todo lo que es y hace Asociación Kallari refleja su identidad, como quiere ser vista y reconocida, quienes son, y como se proyectan como empresa; es decir, involucra aspectos visuales como la creación de un logotipo que los diferencie de otras marcas en el mercado.

- **Conclusión**

Asociación Kallari cuenta con su propia historia y con identidad ancestral que se refleja en su logotipo (el sol naciente) y todas sus etiquetas en las diferentes presentaciones de sus chocolates. Todo esto da identidad a los públicos, misma que con el trabajo de las herramientas de comunicación se pretende sea reconocida.

- ✓ **Cultura empresarial**

Kallari tiene su historia, la cual se refleja en los procesos del cacao y en la elaboración del mejor chocolate artesanal, esto es parte de su cultura, la cual es trabajada en sus procesos cotidianos, Kallari posee identidad y esta debe ser conocida por los públicos, tiene cultura como empresa por la trayectoria del chocolate, los premios obtenidos y cultura por ser un cacao trabajado por manos de gente Kichwa que pone sus costumbres y practicas al momento de hacer chocolate.

- **Conclusión**

La cultura empresarial es muy importante para conocer ¿quién es la empresa? y ¿que desea proyectar?, sin cultura no se puede determinar su identidad, esta debe ser empoderada por sus miembros internos y conocida por los actores inmediatos que trabajan para el cumplimiento de metas de la Asociación.

### ✓ **Comunicación interna**

Este término era nuevo para nosotros, no se tenía conocimiento que la comunicación trabajaba este aspecto, ahora que se ha venido dando uso su concepto podemos decir que la comunicación interna trabaja con el equipo núcleo de la Asociación y que está mediante herramientas de comunicación, mejora la forma de difundir la información entre nosotros para que todos manejemos los mismos datos y nos ayuda a mejorar las relaciones laborales entre las áreas con su respectivo equipo de trabajo.

### • **Conclusión**

Si la comunicación interna está organizada es posible difundir una buena imagen externa porque lo que hacemos es determinar lo que somos. Esto nos ayuda a mejorar los procesos internos de la organización para el bien de sus miembros y de la imagen global que la organización desea proyectar.

### ✓ **Comunicación externa**

Este término es nuevo para la Asociación al igual que comunicación interna, pero mediante el proceso trabajado se puede decir que la comunicación externa involucra todo lo que nos rodea y está fuera de la Asociación, ya sean actores o instituciones, que la organización necesita para su comercialización y difusión. Es de suma importancia mantener buenas relaciones con el medio externo, ya que este pone las demandas y exigencias para que Asociación Kallari busque estar siempre a la vanguardia del mejor chocolate, tanto en el mercado nacional como internacional.

- **Conclusión**

La comunicación externa abarca muchos puntos a trabajar, pero en el caso nuestro fue la puerta a la difusión de nuestra identidad corporativa mediante la elaboración de productos de comunicación y el poder conocer mejor a nuestros actores e instituciones externas que se van juntando en el camino para hacer de Kallari una Asociación mejor, aprendiendo a tener buenas relaciones con ellos y con todos aquellos agentes externos que se sumarán en un futuro a Kallari, es necesaria la gestión en todos estos procesos ya sea para obtener ayuda económica o de difusión con los diferentes medios de comunicación.

**✓ Imagen objetivo**

Asociación Kallari ha tenido problemas para difundir su imagen a nivel local y nacional por lo que desean con base en esta problemática, mostrar una imagen que alcance sus objetivos, en el sentido de cómo quieren ser vistos por los públicos, por lo que hemos tomado la iniciativa de trabajar en una imagen, la cual ayuda a que la Asociación sea aceptada por los públicos y se muestre atractiva ante ellos.

- **Conclusión**

El trabajo con herramientas de comunicación permite mostrar a los públicos una imagen ya sea por medio de una red social, una página web o un catálogo que evidencia el trabajo en los productos, esto nos da una imagen positiva, la cual se busca mejorar e innovar según las exigencias del mercado y la demanda de los públicos que consumen la marca “Kallari”.

## ✓ **Publicidad**

Kallari ha tenido descuidado este aspecto promocional en el medio, pero con la llegada del plan de comunicación integral nos dimos cuenta que la publicidad se la puede tener mediante la elaboración de productos de comunicación que servirán para publicitar y ofertar nuestros productos en el mercado nacional empezando por Napo, para ir luego ampliando a otras ciudades, el chocolate ya se encuentra a la venta en algunos puntos del país, como en Quito Supermaxi y Fybeca, pero no es de conocimiento de los públicos, por lo que se considera que las cuñas radiales trabajadas en el plan de comunicación servirán para la promoción de aspectos importantes para nosotros, pero que sin esa información dejarán de ser relávenles para los públicos y no comenzarán a tomar identificación. Al igual que el catálogo que da a conocer la gama de productos que ofrece Kallari. Se espera seguir gestionando la comunicación con los agentes externos para que aporten a la publicidad de nuestra Asociación.

## • **Conclusión**

La publicidad nos ayuda a difundirnos externamente y a darnos a conocer, pero no es posible si no se vinculan procesos de comunicación que agilicen las relaciones con los agentes externos que pondrán en sus medios, ya sean de comunicación o digitales, los productos comunicativos elaborados para la publicidad de nuestra Asociación en todas sus dimensiones.

## ✓ **Participación**

Asociación Kallari siempre ha trabajado bajo procesos de participación e integración, tanto con su equipo núcleo como con los socios certificados y socios convencionales, ya que la participación ayuda a que las relaciones laborales y personales sean más

dinamizadoras, interactivas e integradoras. Esto se evidencia en la toma de decisiones tanto en las Asambleas de productores como con los miembros de la organización en sí, donde los acuerdos son por decisión común y no por un miembro específico. La participación de todos integra a sus miembros a manejar, los mismos conocimientos logrando que todos puedan efectuar varias funciones y no solo específicas; es decir, tienen trabajos de multifunción lo que les permite conocer todos los campos relacionados al trabajo con cacao y chocolate.

- **Conclusión**

A pesar de que la organización trabaja con procesos participativos internamente en el equipo núcleo se evidenció que no se estaba llevando a cabo una participación muy tangible, ya que no se daba seguimiento al trabajo de los miembros ni al cumplimiento de las metas, por lo que se decidió hacer las reuniones mensuales para dar seguimiento a las actividades.

✓ **Públicos internos**

Son todos los públicos que apoyan al crecimiento de Asociación Kallari dentro de nuestra organización interna trabajando a la par en las actividades que la Asociación emprende y algunas instituciones que ayudan económicamente para el financiamiento de planes y proyectos.

- **Conclusión**

Son muy necesarios para el crecimiento y desarrollo de la empresa, además es de suma importancia mantener buenas relaciones con los públicos internos, ya que estos son también actores aliados para la Asociación en la realización de actividades.



### ✓ Públicos externos

Son todas aquellas personas que ayudan a mantener a flote a nuestra organización en todos los ámbitos, en lo comunicativo, financiero y de consumo, toda la gestión que se haga con ellos beneficia a la empresa. Se está consciente que mantener buenas relaciones con los públicos externos trae ayuda para a la Asociación.

- Conclusión

Estos conceptos los hemos venido trabajando en el proceso del Plan de Comunicación Integral, entendiendo que cada uno de ellos es fundamental para el buen desarrollo de la Asociación. Los públicos, la imagen identidad son elementos que deben ser trabajados e innovados para obtener una buena aceptación por los públicos no solo internos sino también externos, ya que de todos depende el buen funcionamiento y crecimiento de “Kallari”.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo participativo con Asociación Kallari se logró la inserción al entorno tanto interno como externo, lo que proporcionó conocimientos dentro de la función organizativa como en los conocimientos del proceso de cosecha, pos cosecha, producción y comercialización junto a los socios certificados y convencionales para obtener un trabajo artesanal del chocolate; además, se identificó sus procesos ancestrales, prácticas, manifestaciones y representaciones culturales logrando entender una cosmovisión de mundo diferente, donde el cuidado a la naturaleza y el trabajo participativo son el eje de la conservación de su identidad.

Con todo esto se hizo posible un intercambio de conocimientos en donde la organización adquirió nuevas preparaciones sobre el diseño de productos comunicativos e implementación de un plan de comunicación para difusión y mejora de su estructura organizativa tanto interna como externa, imagen, identidad, cultura y publicidad; elementos que fueron trabajados de forma participativa mediante mesas de diálogo con el grupo núcleo de Kallari, lo que desembocó en un proceso dialógico donde todos los miembros (Asociación Kallari) junto con comunicadoras sociales colaboraron proporcionando información para la elaboración del plan.

El cambio en la Asociación Kallari está en marcha junto al cumplimiento de políticas y estrategias que se establecieron con el grupo núcleo de Kallari para su pleno cumplimiento, los responsables de cada área deberán seguir las metas estipuladas, para obtener resultados óptimos que con el tiempo serán medibles.

La asociación se enfrenta a la integración de nuevas formas de organizarse comunicarse en su organización interna, mismas que tiene un impacto favorable para sus miembros y la Asociación en sí ya que a través de las reuniones mensuales tienen más diálogo y todos están informados sobre los proyectos que cada área maneja, además de

tener seguimiento y control al cumplimiento de actividades, en lo externo se marcó énfasis por la demanda de la asociación en cuanto al trabajo de promocionarse junto a herramientas de comunicación que han permitido que la asociación tenga nuevos canales de difusión y promoción del chocolate, mismas que deben tener continuidad para lograr medir el impacto en la opinión de los públicos y obtener resultados los cuales serán positivos ya que fueron encaminados a solventar en cierta escala sus problemáticas más urgentes a tratar en las áreas de comunicación interna y externa.

El plan netamente tiene un impacto positivo en los miembros y en sus forma de estructurarse ya que insertar la comunicación a los procesos organizativos implica que esta sea mejor manejada, haciendo que los mensajes sean claros y participativos.

Asociación Kallari está implementando en sus estructuras este plan de comunicación el cual fue trabajado por iniciativa y propuesto de sus miembros y el cual está en pleno funcionamiento. La exigencia a cumplir es darle vigencia y actualidad según requiera el mercado, por lo que los procesos de evaluación y seguimiento serán a futuro dejando por sentado que en el área organizativa de Kallari está ayudando a implementar sistemas que agilicen el flujo de sus procesos en el ámbito comunicacional entre miembros y a nivel empresarial.

## LISTA DE REFERENCIAS

(s.f.).

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización- La organización comunicante y la comunicación comunicada*. España: Ediciones Paidós IBÉRICA, S.A.

BCS. (s.f.). *BCS Ecuador*. Recuperado el 18 de febrero de 2013, de BCS Ecuador: <http://www.bcsecuador.com/>

Collado, C. F. (1996). *La comunicación en las organizaciones*. México, D.F.: Editorial Trillas, S.A de C.V.

Cagnaz, C. (2008). *Tesinas publicadas en formato Digital*. Recuperado el 10 de marzo de 2013, de Tesinas publicadas en formato Digital: <http://comunicacion.sociales.uba.ar>

Díaz, J. C. (2004). Gestión de la Comunicación en las organizaciones- Comunicación interna, corporativa y de marketing. En J. C. Díaz, *Gestión de la Comunicación en las organizaciones- Comunicación interna, corporativa y de marketing*. España: Ariel S.A.

Dirección Comunicación empresarial e institucional, Benavides, J., Costa, J., Costa, P.-O., Fajula, A., Furst, P., . . . Villafañe, J. (2001). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona: Ediciones Gestión 2000,S.A.

García, E. G. (2006). Comunicación Institucional Financiera. En E. G. García, *Comunicación Institucional Financiera*. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).

González, M., & Olivares, S. (2006). *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. DE C.V.

Inforpress. (s.f.). *Inforpress*. Recuperado el 27 de febrero de 2013, de Inforpress: <http://www.inforpress.es>

Lite, M. d. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones casos de empresa*. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).

NM Comunicaciones <sup>TM</sup> © RRPPnet <sup>TM</sup>. (s.f.). Recuperado el 23 de octubre de 2012, de NM Comunicaciones <sup>TM</sup> © RRPPnet <sup>TM</sup>: <http://www.rrppnet.com.ar>

NM Comunicaciones <sup>TM</sup> © RRPPnet <sup>TM</sup>. (s.f.). Recuperado el 23 de octubre de 2012, de NM Comunicaciones <sup>TM</sup> © RRPPnet <sup>TM</sup>: <http://www.rrppnet.com.ar>

PIACE. (s.f.). *Plan de comunicación PIACE*. Recuperado el 10 de marzo de 2013, de Plan de comunicación PIACE: <http://www.piace.es>

Sandoval Téllez, M. J. (2004). *Colección de Tesis Digitales Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 10 de marzo de 2013, de Colección de Tesis Digitales Universidad de las Américas Puebla.: <http://catarina.udlap.mx>

## ANEXOS

### 1. POA de Asociación Kallari

Asociación Kallari plan operativo 2013 (realizado en la reunión de noviembre).

**Tabla 15**

| No       | Línea de acción/actividades                           | Indicadores/metás  | Responsable         | Cronograma      | Presupuesto | Fuente de financiamiento    |
|----------|---|--|---------------------|-----------------|-------------|-----------------------------|
| <b>1</b> | <b>ÁREA PRODUCTIVA</b>                                |  |                     |                 |             |                             |
| 1,1      | Establecimientos de chakras modelo                    | 20 chakras (una/comunidad)   | Israel Jiménez/Ruth | Enero-Diciembre | \$30000     | GEO, INIAP, MAGAP           |
| 1,2      | Establecimiento del banco de germoplasma de cacao     | Establecido el banco con 70 clones seleccionados en la finca modelo de Kallari | Israel Jiménez      | Enero-Diciembre | \$34000     | KALLARI, VENCHI; GIZ, INIAP |
| 1,3      | Rehabilitación del jardín zonal de la finca Cotococha | Jardín produciendo varetas   | Israel Jiménez      | Enero-Diciembre | \$3000      | KALLARI                     |

|          |  |   |                      |                 |          |                    |
|----------|--|---|----------------------|-----------------|----------|--------------------|
| 1,4      | Producción y comercialización de plantas de cacao, forestales y frutales | Cacao: 20000;<br>Forestales: 10000;<br>Frutales y medicinales: 5000<br>Vainilla: 5000                                       | Israel Jiménez/Ruth  | Enero-diciembre | \$15000  | KALLARI; GIZ, GEO  |
| 1,5      | Asistencia técnica y capacitación en el manejo de la Chakra (Vainilla)   | 2160 visitas técnicas<br>36 talleres<br>3 días de campo<br>1 Gira a Santo Domingo<br>1 Pasantía Sto. Domingo con 5 personas | Israel Jiménez/Ruth  | Enero-Diciembre | \$6000   | KALLARI, GEO, GPN  |
|          |  |   |                      |                 |          |                    |
| <b>2</b> | <b>ACOPIO, POSCOSECHA Y COMERCIALIZACIÓN</b>                             |   |                      |                 |          |                    |
| 2,1      | Negociación con los clientes externos                                    | Acuerdo de precio con FELCHLIN, VENCHI<br>Acuerdo de comercialización con SILCO, CACAO SHOW                                 | Carlos/Fabrizio/Hugo | Enero-Marzo     |          | KALLARI            |
| 2,2      | Adecuaciones del Centro de acopio Pepa de Oro                            | Todas las marquesinas, bodegas, secadora, clasificadora en pleno funcionamiento   | Fabrizio             | Enero-Febrero   | \$15000  | KALLARI, GIZ, GPN  |
| 2,3      | Construcción del Nuevo centro de acopio Multiétnico                      | Culminado la construcción   | Fabrizio/Carlos/Hugo | Enero-Noviembre | \$600000 | CADERS/MA GAP, GPN |

|          |  |   |                      |                  |          |                        |
|----------|--|---|----------------------|------------------|----------|------------------------|
| 2,4      | Gestión del crédito para capital de compra   | Crédito de USD 800000 aprobado                | Carlos/Fabrizio/Hugo | Enero-Marzo      |          | BANDES                 |
| 2,5      | Capacitación a los técnicos  | Definido plan de acopio 2013                  | Fabrizio             | Enero            |          |                        |
| 2,6      | Capacitación a las organizaciones de base sobre las condiciones de compra                                | 3 Taller de socialización con representantes. | Fabrizio             | Enero            | \$500    | KALLARI                |
| 2,7      | Capacitación y seguimientos a socios de la red comercial (WIÑAK, SANCUDO COCHA, ARAJUNO, 24 MAYO, CEFA,) | 1 taller/1 visita por socio                   | Fabrizio             | Enero-Junio      | \$500    | KALLARI                |
| 2,8      | Compra de cacao  | 3800 qq cacao seco                            | Fabrizio             | enero-agosto     | \$400000 | KALLARI, BANDES        |
| 2,9      | Venta de cacao   | 3800 qq cacao seco                            | Fabrizio             | marzo-septiembre | \$13000  | KALLARI                |
| <b>3</b> | <b>BIOCONOCIMIENTO</b>   |   |                      |                  |          |                        |
| 3,1      | Construcción de la planta de bioconocimiento (incluye vainilla)  | Planta construida                             | Ruth/Hugo            | enero-abril      | \$53000  | GEO, KALLARI           |
| 3,2      | Instalación y prueba de equipos y maquinaria   | Planta operando                               | Ruth/Hugo            | Abril-Junio      | \$75000  | KALLARI, GEO, GIZ, GPN |
| 3,3      | Diseño de empaques, etiquetas  | 6 empaques                                    | Ruth/Hugo            | Enero-Junio      | \$5000   | KALLARI, GEO           |
| 3,4      | Obtención de permisos de funcionamiento y registros sanitarios   | 6 registros sanitarios                        | Ruth/Hugo            | Mayo-Diciembre   | \$12000  | KALLARI, GEO           |



|          |  |  |                       |                       |          |                             |
|----------|--|--|-----------------------|-----------------------|----------|-----------------------------|
| 3,5      | Plan de promoción y venta  | Vainilla: 30 kg<br>Chifles: 20000 fundas<br>Guayusa seca: 100 kg<br>Cacao/patas: 50 Kg<br>Pulpas: 200 kg | Ruth/Hugo             | Mayo-<br>Diciembre    |          | Kallari-GEO                 |
| 3,6      | Acuerdo con la Univ. San Francisco para integrar pasantes        | 2 estudiantes integrados   | Calos                 | Enero-<br>Marzo       |          |                             |
| 3,7      | Investigación cacao RAW  |  | Carlos, Uli           | Febrero-<br>Diciembre |          | Kallari, GIZ,<br>NUTRICION  |
| <b>4</b> | <b>PLANTA DE PROCESADOS/ECOFABRICA</b>                           |  |                       |                       |          |                             |
| 4,1      | Estudio de factibilidad y plan de negocios                       |  | Carlos                | Enero-<br>Marzo       | \$50000  | MCPEC/GPN                   |
| 4,2      | Asesoramiento en la definición del tipo de maquinaria y procesos |  | Carlos                | Enero y<br>Marzo      |          | VENCHI                      |
| 4,3      | Gestión del financiamiento del equipamiento                      | Maquinaria y equipo instalados   | Directorio y asesores | Abril-<br>Diciembre   |          | Gobierno Nacional           |
|          |  |  |                       |                       |          |                             |
| <b>5</b> | <b>PRODUCCIÓN Y VENTA DE CHOCOLATES</b>                          |  |                       |                       |          |                             |
| 5,1      | Producción de chocolates artesanales (SACHA)                     | 100000 barras comercializadas  | George y Equipo       | Enero-<br>Diciembre   | \$100000 | Kallari,<br>SALINERITO      |
| 5,2      | Producción de chocolates industriales (KALLARI)                  | 110000 barras comercializadas  | Carlos y equipo       | Enero-<br>Diciembre   | \$125000 | Kallari,<br>ECUATORIA<br>NA |
| 5,3      | Producción de cobertura Kallari                                  | 10000 Kg   | Carlos y equipo       | Enero-<br>Diciembre   | \$60000  | Kallari,<br>ECUATORIA<br>NA |





|            |   |   |                       |                 |         |                       |
|------------|---|---|-----------------------|-----------------|---------|-----------------------|
| 5,4        | Producción de Licor                           | 60 TM                                   | Carlos y equipo       | Mayo-Diciembre  |         | Kallari, ECUATORIA NA |
| <b>6</b>   | <b>ARTESANÍAS</b>                             |   |                       |                 |         |                       |
| 6,1        | Implementación de plan de compras             | US\$ 12000 de compras                   | Leonor                |                 | \$6000  | Kallari               |
| 6,2        | Capacitación nuevos diseños                   | 21 talleres                             | Leonor                |                 | \$1000  | Kallari               |
| 6,3        | Adquisición de Vitrina                        | 1 Vitrina instalada en Kallari          | Leonor                | Enero           | \$500   | Kallari               |
| <b>7</b>   | <b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>            |   |                       |                 |         |                       |
| <b>7,1</b> | <b>Comunicación interna</b>                   |   |                       |                 |         |                       |
|            | Video cadena Kallari                          | 1 Video de 3 a 4 minutos                | Carlos, Andrea/Michel | Marzo           | \$ 1000 | Kallari               |
|            | Reuniones mensuales de monitoreo y evaluación | 12 reuniones (último lunes de cada mes) | George y Equipo       | Enero-Diciembre |         |                       |
|            | Cartelera informativa                         | 1 cartelera                             | Tania                 | Enero-Diciembre | \$ 300  | Kallari               |
|            | Asamblea general                              | 2 reuniones                             | Directorio            | Enero y Julio   |         |                       |
|            | Buzón de sugerencias                          | 1 buzón                                 | Tania                 | Enero-Diciembre | \$ 50   | Kallari               |
|            | Asambleas zonales de información              | 3 reuniones                             | Directorio            | Enero-Febrero   |         |                       |
| <b>7,2</b> | <b>Comunicación externa</b>                   |   |                       |                 |         |                       |




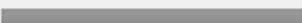
|          |  |                          |                               |  |          |                                 |
|----------|--|--------------------------|-------------------------------|--|----------|---------------------------------|
|          | Vivero: Cuña radial                                | 1 Cuña                   | Israel y<br>Andrea/Michelle   | Marzo  | \$ 500   | Kallari                         |
|          | Manual tríptico y volantes                         | 1000 unidades c/u        | Ruth y<br>Andrea/Michel       | Abril  | \$ 5000  | GEO                             |
|          | Pancarta o afiche con las normas                   | 1000 unidades            | Ruth y<br>Andrea/Michel       | Febrero  | \$ 1000  | GEO                             |
|          | Catálogo de productos Kallari                      | 1000 unidades            | Carlos,<br>Andrea/Michel      | Enero  | \$ 4000  | Kallari                         |
|          | Cuña Radial; comercialización                      | spot emitido             | Fabricio y Andrea<br>y Michel | Enero  | \$ 500   | Kallari                         |
|          | Participación en Ferias                            | 4 ferias internacionales | Directorio                    | Abril,<br>Septiembre,<br>Octubre,<br>Noviembre | \$ 15000 | GEO, Kallari,<br>PROECUAD<br>OR |
|          |  |                          |                               |  |          |                                 |
| <b>8</b> | <b>ADMINISTRACIÓN Y<br/>FINANZAS</b>               |                          |                               |  |          |                                 |
| 8,1      | Revisión de Balances 2010, 2011,<br>2012           |                          | Yadira, Consultor,<br>Leo     | Enero  | \$ 3000  | Kallari                         |
| 8,2      | Auditoria de Balances                              |                          | Consultor, Leo                | Febrero  | \$ 6000  | Kallari                         |
| 8,3      | Elaborar balances mensual                          |                          | Yadira, Leo, Tania,<br>George | Enero-<br>Diciembre                            |          |                                 |
| 8,4      | Obligaciones tributarias y<br>patronales/laborales | gestión mensual          | Tania, George                 | Enero-<br>Diciembre                            |          |                                 |

|          |  |                   |                           |                 |  |  |
|----------|--|-------------------|---------------------------|-----------------|--|--|
| 8,5      | Control y actualización de inventarios | gestión mensual   | Tania                     | Enero-Diciembre |  |  |
| 8,6      | Gestión de adquisiciones               | permanente        | Yadira                    | Enero-Diciembre |  |  |
| 8,7      | Gestión de facturación y cobros        | permanente        | Leonor                    | Enero-Diciembre |  |  |
| 8,8      | Mantenimiento de equipos de oficina    | permanente        | George                    | Enero-Diciembre |  |  |
|          |  |                   |                           |                 |  |  |
| <b>9</b> | <b>CAFETERÍA</b>                       |                   |                           |                 |  |  |
| 9,1      | Volantes promocionales                 | 1000 unidades c/u | Carlos,<br>Andrea/Michele | Abril           |  |  |

Elaborado por: Macas, Mishel y Terán, Andrea.

2. Tabulación de las 42 encuestas aplicadas a clientes de Kallari a través de SurveyMonkey (encuestas online).

| 1. Do you think our products are what you have been looking for in the market?   |    |  |                      |
|--|----|--|----------------------|
| 1. ¿Es nuestro chocolate lo que usted busca en el mercado?   |    |  |                      |
|  |    | Porcentaje de respuestas   | Cuenta de respuestas |
| Yes  | Si |  | 83,3% 35             |
| No   | No |   | 16,7% 7              |
| pregunta respondida  |    |  | 42                   |
| pregunta omitida   |    |  | 0                    |

| 2. Have you had any issues with the products or services at Asociación Kallari ?   |    |  |                      |
|--|----|--|----------------------|
| 2. ¿Ud. Como cliente ha tenido problemas con lo expendido por Asociación Kallari ?   |    |  |                      |
|  |    | Porcentaje de respuestas   | Cuenta de respuestas |
| Yes  | Si |   | 14,3% 6              |
| No   | No |  | 85,7% 36             |
| pregunta respondida  |    |  | 42                   |
| pregunta omitida   |    |  | 0                    |

| 3. Have you taken advantage of our offers and promotions?         |    |             |  | Crear gráfico            | Descargar            |
|---|----|-------------|--|--------------------------|----------------------|
| 3. ¿Ha sido beneficiado por promociones que la empresa le brinda? |    |             |  | Porcentaje de respuestas | Cuenta de respuestas |
| Yes   | Si | <div></div> |  | 19,0%                    | 8                    |
| No  | No | <div></div> |  | 81,0%                    | 34                   |
|   |    |             |  | pregunta respondida      | 42                   |
|   |    |             |  | pregunta omitida         | 0                    |

| 4. How would you qualify the range of prices for Kallari products?  |           |             |  | Crear gráfico            | Descargar            |
|---|-----------|-------------|--|--------------------------|----------------------|
| 4. ¿Cómo califica la gama de precios que maneja Asociación Kallari? |           |             |  | Porcentaje de respuestas | Cuenta de respuestas |
| Excellent   | Excelente | <div></div> |  | 28,6%                    | 12                   |
| Good  | Muy bueno | <div></div> |  | 47,6%                    | 20                   |
| Average   | Bueno     | <div></div> |  | 21,4%                    | 9                    |
| Fair  | Regular   | <div></div> |  | 2,4%                     | 1                    |
| Poor  | Mala      |             |  | 0,0%                     | 0                    |
|   |           |             |  | pregunta respondida      | 42                   |
|   |           |             |  | pregunta omitida         | 0                    |

| 5. How would you rate the image Asociación Kallari presents to the market? |           |             |       | Crear gráfico            | Descargar            |
|--|-----------|-------------|-------|--------------------------|----------------------|
| 5.¿Cómo ve usted la imagen corporativa que proyecta Asociación Kallari?    |           |             |       | Porcentaje de respuestas | Cuenta de respuestas |
| Excellent  | Excelente | <div></div> | 31,7% | 13                       |                      |
| Good   | Muy bueno | <div></div> | 56,1% | 23                       |                      |
| Average  | Bueno     | <div></div> | 7,3%  | 3                        |                      |
| Fair   | Regular   | <div></div> | 2,4%  | 1                        |                      |
| Poor   | Mala      | <div></div> | 2,4%  | 1                        |                      |
|  |           |             |       | pregunta respondida      | 41                   |
|  |           |             |       | pregunta omitida         | 1                    |

| 6. How would you rate the publicity for Asociación Kallari so far? |           |             |       | Crear gráfico            | Descargar            |
|--|-----------|-------------|-------|--------------------------|----------------------|
| 6. ¿Cómo califica la publicidad de Asociación Kallari?             |           |             |       | Porcentaje de respuestas | Cuenta de respuestas |
| Excellent  | Excelente | <div></div> | 19,5% | 8                        |                      |
| Good   | Muy bueno | <div></div> | 34,1% | 14                       |                      |
| Average  | Bueno     | <div></div> | 29,3% | 12                       |                      |
| Fair   | Regular   | <div></div> | 9,8%  | 4                        |                      |
| Poor   | Mala      | <div></div> | 7,3%  | 3                        |                      |
|  |           |             |       | pregunta respondida      | 41                   |
|  |           |             |       | pregunta omitida         | 1                    |

| 7. How would you rate the taste of our chocolate? |           |             | Crear gráfico            | Descargar            |
|---|-----------|-------------|--------------------------|----------------------|
| 7. ¿Cómo considera el sabor de nuestro chocolate? |           |             | Porcentaje de respuestas | Cuenta de respuestas |
| Excellent   | Excelente | <div></div> | 59,5%                    | 25                   |
| Good  | Muy bueno | <div></div> | 26,2%                    | 11                   |
| Average   | Bueno     | <div></div> | 7,1%                     | 3                    |
| Fair  | Regular   | <div></div> | 7,1%                     | 3                    |
| Poor  | Mala      |             | 0,0%                     | 0                    |
|   |           |             | pregunta respondida      | 42                   |
|   |           |             | pregunta omitida         | 0                    |

| 8. How did you hear about Asociación Kallari? |                |             | Crear gráfico            | Descargar            |
|---|----------------|-------------|--------------------------|----------------------|
| 8. ¿Cómo conoció a Asociación Kallari?        |                |             | Porcentaje de respuestas | Cuenta de respuestas |
| Radio   | Radio          | <div></div> | 2,4%                     | 1                    |
| Friends                                       | Amigos         | <div></div> | 54,8%                    | 23                   |
| Flyers  | Folletos       |             | 0,0%                     | 0                    |
| Business fairs                                | Ferias         | <div></div> | 4,8%                     | 2                    |
| Social networks                               | Redes Sociales | <div></div> | 21,4%                    | 9                    |
| Other   | Otros          | <div></div> | 28,6%                    | 12                   |
|   |                |             | pregunta respondida      | 42                   |
|   |                |             | pregunta omitida         | 0                    |

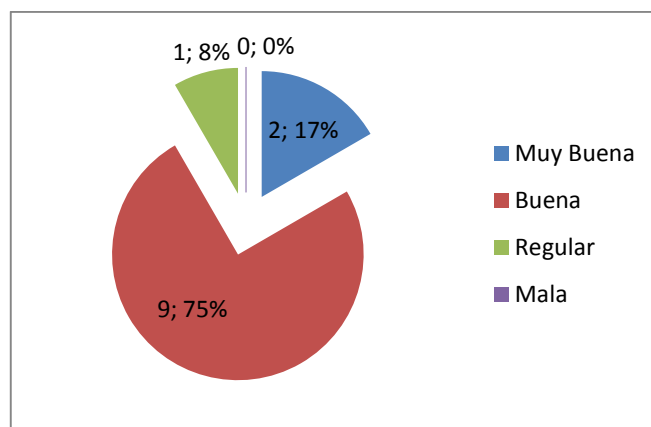


|  |                     |             |                          |                      |
|--|---------------------|-------------|--------------------------|----------------------|
| 9. Do you believe our delivery and customer service is satisfactory or we still have room for improvement?         |                     |             | Crear gráfico            | Descargar            |
| 9. ¿Cree que la atención al cliente es ágil o sufre deficiencias respecto a la brevedad para entregar un producto? |                     |             | Porcentaje de respuestas | Cuenta de respuestas |
| Yes, it should improve   | Si, debería mejorar | <div></div> | 46,3%                    | 19                   |
| No, I am satisfied with the service and product  |                     | <div></div> | 53,7%                    | 22                   |
| No, la atención me satisface   |                     |             | pregunta respondida      | 41                   |
|  |                     |             | pregunta omitida         | 1                    |

### 3. Tabulación de las 12 encuestas aplicadas a los empleados de Kallari

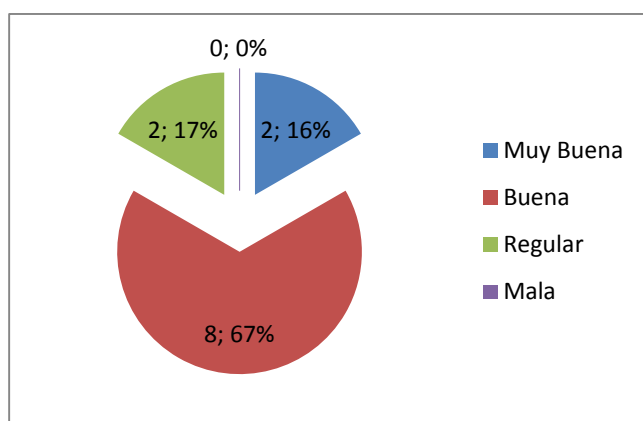
#### 1.- ¿Cómo califica el clima laboral en asociación Kallari?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala



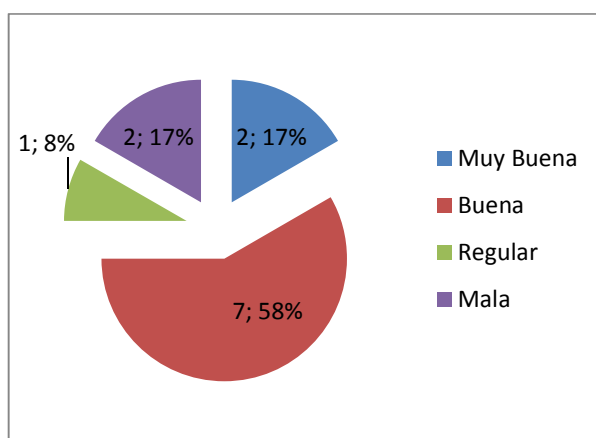
2.- ¿Cómo es la apertura de Asociación Kallari cuando algún empleado tiene problemas de salud?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala



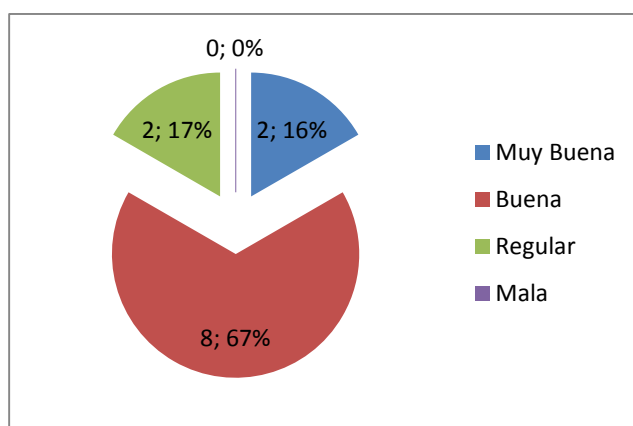
3.- ¿Cómo considera el salario que se recibe en Asociación Kallari, considerando las funciones que desempeña?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala



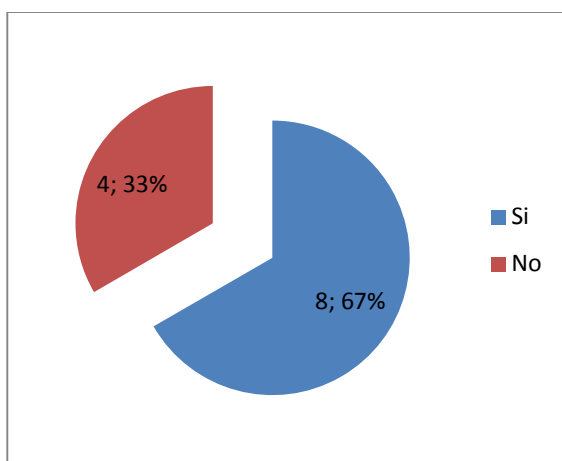
4.- ¿Las peticiones que se realizan por parte de ustedes al Director General tienen la acogida inmediata? ¿Cómo calificarían este servicio?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala



5.- ¿Recibe capacitaciones en Asociación Kallari?

- Si
- No

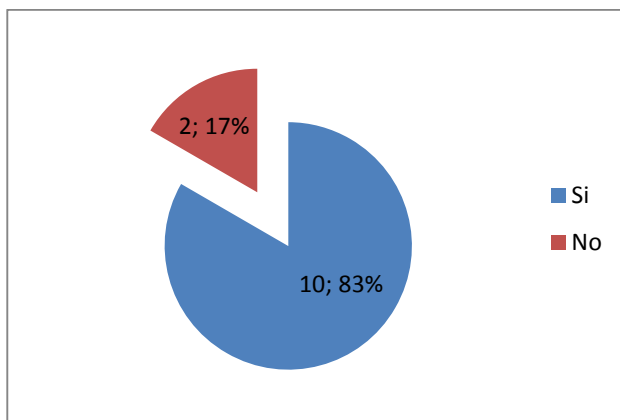


6.- ¿Cree que necesita capacitaciones en Asociación Kallari? ¿Por qué?

- Si
- No

Respuestas obtenidas del porque es necesario tener capacitaciones y sobre qué temas se deben tratar en ellas:

- ✓ Tener mayor conocimiento sobre los proyectos a trabajar logrando compartirlo con los productores.
- ✓ Se debe capacitar para ser una mejor organización.
- ✓ Capacitaciones en temas de innovación tecnológica para el desarrollo de la empresa.
- ✓ Se debe actualizar sobre tecnología para tener nuevos conocimientos.
- ✓ Conocer y manejar tecnología de punta para perfeccionar el trabajo.



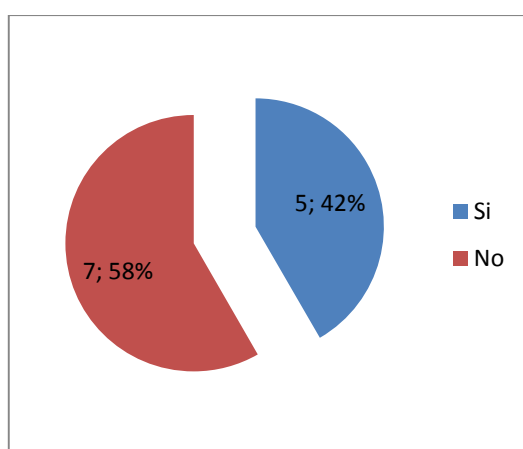
7.- ¿Cómo trabajador (a) de Asociación Kallari que temas le gustaría tratar en una hipotética conferencia?

1. Charlas de Emprendimiento empresarial y liderazgo
2. Mejoramiento en el Trato del personal y motivación del mismo
3. Capacitaciones para el área Contable y financiera
4. Tener más acceso a información sobre Bioconocimiento
5. Innovación en nuevos productos
6. Capacitación al personal en el tema productividad

7. Especialización en la tecnología de producción hasta en la cultura ancestral
8. Charlas en genética de cacao
9. Conferencias sobre relaciones humanas

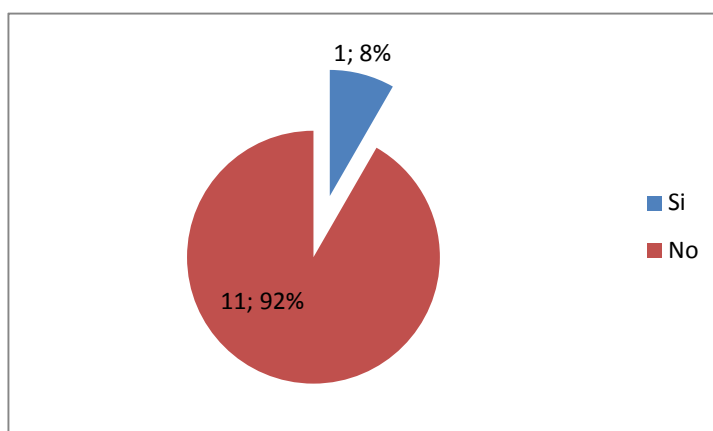
8.- ¿Es afiliado al IESS?

- Si
- No



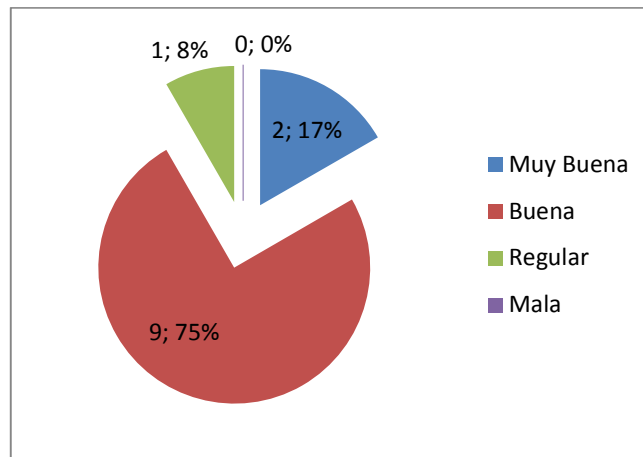
9.- ¿Cuándo se trabaja horas extras o fines de semana, que no estipulan en su contrato son remuneradas por Asociación Kallari?

- Si
- No



10.- ¿De qué manera calificaría la relación que tiene Ud. como empleado (a) respecto al trato con los directivos y o jefes?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

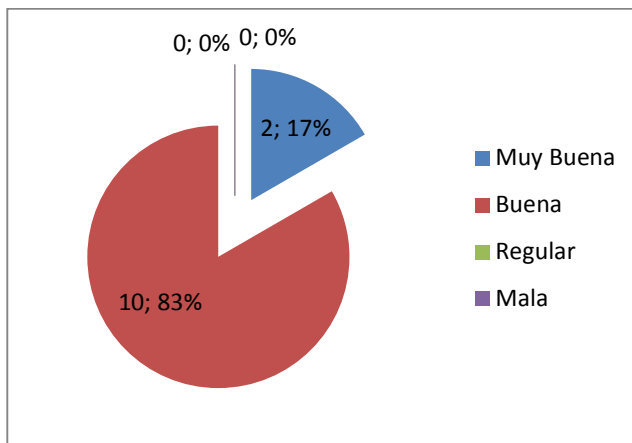


11.- ¿Ud. Como trabajador (a) de Asociación Kallari en qué medida calificaría al grupo con el que desarrolla día a día? (Sí su respuesta es Regular o Mala cite el porqué)

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

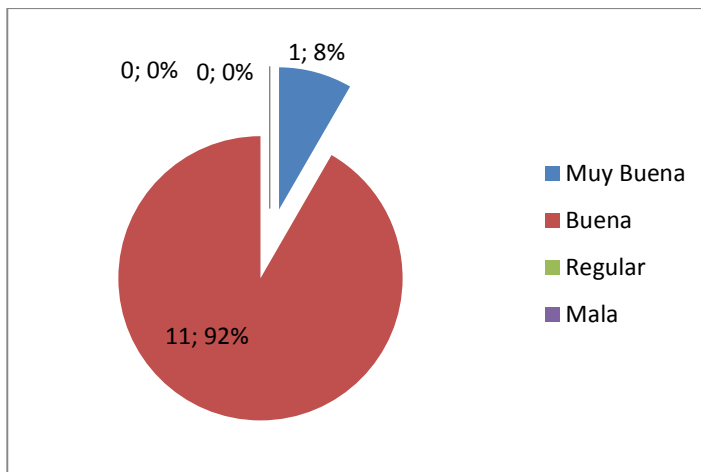
Respuestas obtenidas como es el grupo de trabajo de Kallari:

- ✓ Nos llevamos con todos se siente como en una familia.
- ✓ Falta mejorar la relación de directivos y técnicos.



12.- ¿En qué magnitud son respetadas las normas que implementa Asociación Kallari a ustedes como empleados de esta empresa (Sí su respuesta es Regular o Mala cite el porqué)?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala



#### 4. Análisis cualitativo de encuesta interna realizada a Asociación Kallari

##### Pregunta N° 7

Como Anexo se evidencia el resultado de la encuesta efectuada al grupo núcleo de Kallari; se priorizó evidenciar lo que el grupo de Asociación Kallari demanda al Director General, no solo para el crecimiento de la empresa sino de la innovación de su grupo núcleo para mejorar el trabajo en las actividades que se encuentran desempeñando, la pregunta efectuada fue ¿Cómo trabajador (a) de Asociación Kallari que temas le gustaría tratar en una conferencia? Los temas de interés de los miembros serán ubicados en orden jerárquico según los más urgentes en su cumplimiento:

1. Charlas de Emprendimiento empresarial y liderazgo
2. Mejoramiento en el trato del personal y motivación del mismo
3. Capacitaciones para el área contable y financiera
4. Tener más acceso a información sobre Bioconocimiento
5. Innovación en nuevos productos
6. Capacitación al personal en el tema productividad
7. Especialización en la tecnología de producción hasta en la cultura ancestral
8. Charlas en genética de cacao
9. Conferencias sobre relaciones humanas

Se sugiere al Directorio de Kallari que considere la posibilidad de comenzar a invertir en gente especializada en estos aspectos mencionados, misma que vaya a dar charlas y conferencias sobre estos temas de importancia a conocer por el grupo núcleo que se encuentra ejecutando diferentes actividades, con el fin de mejorar en estos aspectos que son fundamentales para la organización de la Asociación. Se ha evidenciado esta demanda que solicita el grupo de Kallari, ya que la Asociación debe empezar a manejar de mejor manera su visión empresarial para poder superar las competencias y



mantenerse bajo las exigencias del mercado. El trabajar estos temas y ponerlos en práctica en sus funciones laborales no solo benefician a los miembros de Kallari, sino a toda la Asociación en todos los aspectos y áreas, dando una buena imagen tanto interna como externa, factor que es de suma importancia en cuanto a la opinión que los públicos tengan de la Asociación, la cual a todo nivel se pretende sea positiva, se deja abierta la posibilidad de un futuro trabajo en estos temas tomando en cuenta la auto-sustentabilidad de Asociación Kallari.